ДЖУЛИАН ГАТРИ

ALPHA GIRLS*

ПЕРВЫЕ ЖЕНЩИНЫ В КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНЕ



*АЛЬФА-ДЕВУШКИ


SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Эта книга о четырех смелых женщинах, навсегда изменивших Кремниевую долину. Кремниевая долина, пропитанная духом золотой лихорадки, всегда была территорией мужчин: Стива Джобса и Марка Цукерберга, Уильяма Хьюлетта и Илона Маска. Однако четыре смелые женщины — Мэри Джейн Ханна, Соня Хоэль, Магдалена Йесил и Терезия Гув — решили изменить баланс сил. Позже они стали известны как alpha girls («альфа-девушки»). Автор этой книги — Джулиан Гатри убеждена, что «сегодня alpha girls есть везде, и их истории должны быть рассказаны». Альфа-девушек объединяет не только вклад в зарождение великих компаний, но и страстное желание изменить мир, взрывные амбиции и упорство в достижении цели. Если вы делаете невозможное каждый день, то можете смело причислять себя к клану альфа-девушек.

- Джулиан Гатри
  -
  - Пролог
  - Часть первая
    - Магдалена Ешиль
    - Мэри Джейн «Эм-Джей» Элмор
    - Терезия Гоу
    - Соня Хоэль
  - Часть вторая
    - Магдалена
    - Терезия
    - Эм-Джей
    - Соня
    - Магдалена
    - Терезия
    - Эм-Джей
    - Соня
    - Эм-Джей
    - Соня
    - Терезия
    - Соня
  - Часть третья
    - Магдалена
    - Терезия
    - Эм-Джей
    - Соня

- Магдалена
- Терезия
- Эм-Джей
- Магдалена
- Соня

- Часть четвертая
  - Эм-Джей
  - Терезия
  - Соня
  - Эм-Джей
  - Терезия
  - Эм-Джей
  - Магдалена
  - Терезия
  - Магдалена
- Часть пятая
- Часть шестая
  - Эм-Джей
  - Терезия
  - Магдалена
  - Соня
  - Терезия
  - Магдалена
  - Соня
  - Терезия
  - Соня
  - Терезия
  - Эм-Джей
- Часть седьмая
  - Терезия
  - Магдалена
  - Терезия
  - Магдалена
  - Терезия
  - Соня
  - Терезия
  - Эм-Джей
  - Соня
  - Эм-Джей
  - Соня
- Часть восьмая
  - Соня
  - Терезия
  - Эм-Джей

        - Терезия
        - Соня
        - Терезия
        - Соня
        - Терезия
        - Магдалена
        - Соня
        - Эм-Джей
    - Часть девятая
        - Соня
        - Терезия
        - Эм-Джей
        - Соня
        - Магдалена
        - Терезия
        - Соня
        - Эм-Джей
        - Терезия
        - Соня
        - Магдалена
    - Примечание автора
    - Благодарности
    - Об авторе
    - ~ ~ ~
- notes
    - 1
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5
    - 6
    - 7
    - 8
    - 9
    - 10
    - 11
    - 12
    - 13
    - 14
    - 15
    - 16
    - 17
    - 18
    - 19

- ○ 20
- ○ 21
- ○ 22
- ○ 23
- ○ 24
- ○ 25
- ○ 26
- ○ 27
- ○ 28
- ○ 29
- ○ 30
- ○ 31
- ○ 32
- ○ 33
- ○ 34
- ○ 35
- ○ 36
- ○ 37
- ○ 38
- ○ 39
- ○ 40
- ○ 41
- ○ 42
- ○ 43
- ○ 44
- ○ 45
- ○ 46
- ○ 47
- ○ 48
- ○ 49
- ○ 50
- ○ 51
- ○ 52
- ○ 53
- ○ 54
- ○ 55
- ○ 56
- ○ 57
- ○ 58
- ○ 59
- ○ 60
- ○ 61
- ○ 62
- ○ 63

- ○ 64
- ○ 65
- ○ 66
- ○ 67
- ○ 68
- ○ 69
- ○ 70
- ○ 71
- ○ 72
- ○ 73
- ○ 74
- ○ 75
- ○ 76
- ○ 77
- ○ 78
- ○ 79
- ○ 80
- ○ 81
- ○ 82
- ○ 83
- ○ 84
- ○ 85
- ○ 86
- ○ 87
- ○ 88
- ○ 89
- ○ 90
- ○ 91
- ○ 92
- ○ 93
- ○ 94
- ○ 95
- ○ 96
- ○ 97
- ○ 98
- ○ 99
- ○ 100
- ○ 101
- ○ 102
- ○ 103
- ○ 104
- ○ 105
- ○ 106
- ○ 107

- ○ 108
- ○ 109
- ○ 110
- ○ 111
- ○ 112
- ○ 113
- ○ 114
- ○ 115
- ○ 116
- ○ 117
- ○ 118
- ○ 119
- ○ 120
- ○ 121
- ○ 122
- ○ 123
- ○ 124
- ○ 125
- ○ 126
- ○ 127
- ○ 128
- ○ 129
- ○ 130
- ○ 131
- ○ 132
- ○ 133
- ○ 134
- ○ 135
- ○ 136
- ○ 137
- ○ 138
- ○ 139
- ○ 140
- ○ 141
- ○ 142
- ○ 143
- ○ 144
- ○ 145
- ○ 146
- ○ 147
- ○ 148
- ○ 149
- ○ 150
- ○ 151

- ○ 152
- ○ 153
- ○ 154
- ○ 155
- ○ 156
- ○ 157
- ○ 158
- ○ 159
- ○ 160
- ○ 161
- ○ 162
- ○ 163
- ○ 164
- ○ 165
- ○ 166
- ○ 167
- ○ 168
- ○ 169
- ○ 170
- ○ 171
- ○ 172
- ○ 173
- ○ 174
- ○ 175
- ○ 176
- ○ 177
- ○ 178
- ○ 179
- ○ 180
- ○ 181
- ○ 182
- ○ 183
- ○ 184
- ○ 185
- ○ 186
- ○ 187
- ○ 188
- ○ 189
- ○ 190
- ○ 191
- ○ 192
- ○ 193
- ○ 194
- ○ 195

- ○ 196
- ○ 197
- ○ 198
- ○ 199
- ○ 200
- ○ 201
- ○ 202
- ○ 203
- ○ 204
- ○ 205
- ○ 206
- ○ 207
- ○ 208
- ○ 209
- ○ 210
- ○ 211
- ○ 212
- ○ 213
- ○ 214
- ○ 215
- ○ 216
- ○ 217
- ○ 218
- ○ 219
- ○ 220
- ○ 221
- ○ 222
- ○ 223
- ○ 224
- ○ 225
- ○ 226
- ○ 227
- ○ 228
- ○ 229
- ○ 230
- ○ 231
- ○ 232
- ○ 233
- ○ 234
- ○ 235
- ○ 236
- ○ 237

Джулиан Гатри
Alpha Girls. Первые женщины в Кремниевой долине

Посвящается моей маме Конни Гарти — настоящей Alpha girl

Julian Guthrie
Alpha Girls: The Women Upstarts Who Took On Silicon Valley's Male Culture and Made the Deals of a Lifetime

This translation published by arrangement with Currency, an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC and with Synopsis Literary Agency.

В оформлении переплета использована фотография:
Everett Collection / Shutterstock.com
Используется по лицензии от Shutterstock.com

© Проворова И., перевод на русский язык, 2021
© Оформление. ООО «Издательство „Эксмо“», 2021

* * *

Пролог

Сэнд-Хилл-роуд

Менло-Парк, Калифорния

У Мэри Джейн Элмор закружилась голова, когда она взглянула на проржавевший пол своего старого зеленого «Форда Пинто». Внизу проносилась дорога. Но это был не просто асфальт. Мэри Джейн ехала по Сэнд-Хилл-роуд, в самом сердце Кремниевой долины[1]. Она собиралась начать новую жизнь и кое-что изменить в этом мире.

Симпатичная девушка с каштановыми волосами и карими глазами, Мэри Джейн окончила Университет Пердью[2] в 1976 году с дипломом в области математики. На машину она скопила, работая официанткой во время летних каникул в колледже: короткий оранжевый комбинезон-униформа приносил большие чаевые. Потрепанный «Пинто» с протекающим радиатором на старых шинах «Файрстоун 500» проехал почти две тысячи миль от Канзас-Сити до Северной Калифорнии, где Мэри Джейн устроилась на работу в технологическую компанию Intel, которая существовала уже восемь лет.

Хотя Сэнд-Хилл-роуд была центром мира венчурного капитала, об этом еще не напоминали ни бронзовая статуя Атакующего быка, ни архитектура «позолоченного века», ни рукотворные каньоны[3] между сверкающими небоскребами. В то время это был участок холмистой местности с кустарниками, раскидистыми дубами, большими розовыми георгинами и невысокими зданиями, напоминающими старый «Линкольн Континенталь»[4]. На домах в стиле модерн постройки прошлого века, обшитых кедром, красным деревом или обложенных кирпичом, висели номера, но не было названий. В отличие от других центров торговли, Сэнд-Хилл-роуд намеренно оставалась неприметной, отвергая современную символику денег и власти. Улица предпочитала тишину загородного клуба. От кукурузных полей, по которым Мэри Джейн бегала в детстве, этот мир отделяла пропасть. Играя в прятки на поле, девочка двигалась на три ряда вверх и на четыре в сторону, уже тогда стратегически и математически принимая решения.

Ее способности в математике, — не говоря уже об умении предвидеть рыночные тенденции — сделают Мэри Джейн

особенно подходящей для наступающей калифорнийской эпохи. В 1970-е годы Кремниевая долина была фронтиром[5], пропитанным агрессивным и голодным духом золотой лихорадки, авантюристов и искателей удачи. Здесь рисковали всем ради блеска золота и понимали, что лишь немногие счастливчики уйдут победителями.

Самая первая золотая лихорадка 1849 года подпитывалась горнодобывающими компаниями и торговцами, продающими товары по завышенным ценам. Тогда всем заправляли мужчины: Сэмюэль Брэннан[6], Ливай Страусс[7], Джон Студебеккер[8], Генри Уэллс и Уильям Фарго[9]. Женщины, численно превосходящие мужчин, в основном развлекали их и довольствовались ролями спутниц, жен или экономок. Новая золотая лихорадка не сильно отличалась от первой. В долине всегда доминировали мужчины: от Уильяма Хьюлетта, Дейва Паккарда[10], Боба Нойса[11], Гордона Мура[12], Энди Гроува[13], Ларри Эллисона[14], Стива Джобса и Стива Возняка до тех, кто появился уже в XXI веке (Ларри Пейджа[15], Сергея Брина[16], Марка Цукерберга, Илона Маска, Тима Кука, Трэвиса Каланика[17] и Марка Бениоффа[18]).

Мэри Джейн, все двухдневное путешествие питавшаяся лишь бутербродами с арахисовым маслом, не питала иллюзий, что ей будет легко ориентироваться в мужском клубе на Сэнд-Хилл-роуд и в Кремниевой долине. Даже сегодня, спустя десятилетия после приезда Мэри Джейн, 94 % всех инвестиционных партнеров в венчурных компаниях — людей, которые принимают финансовые решения, определяющие будущее, — составляют мужчины и более 80 % венчурных фирм никогда не имели партнеров-инвесторов женского пола. Менее 2 % венчурных долларов идет на стартапы, основанные женщинами (менее 1 % — женщинами не белой расы), и примерно 85 % технических сотрудников в ведущих компаниях — мужчины. Но технологии вездесущи, и они меняют нашу жизнь. Когда Мэри Джейн впервые приехала на Сэнд-Хилл, едва ли 40 % от общей численности американской рабочей силы представляли женщины. И лишь единицы из них были венчурными партнерами.

Но Мэри Джейн Элмор — невозмутимая, юная, простая «девушка по соседству» — стала одной из первых в истории женщин — партнеров в венчурной фирме. Подобно розовым георгинам, цветущим на углу Сэнд-Хилл-роуд, она и другие первые женщины-венчурные капиталисты, alpha girls, нашли способ пустить корни и расцвести.

Они двигались на Запад, как первопроходцы в самые безрассудные дни Кремниевой долины, когда огромные ЭВМ

уступали место мини-компьютерам, персональным компьютерам и Интернету. Как перфокарты когда-то подготовили почву для вычислительной техники, так и эти женщины через стартапы будут открывать, наставлять и финансировать идеи предпринимателей, определяя, как во всем мире будут работать, играть, общаться, учиться, путешествовать, творить и взаимодействовать. Венчурные капиталисты влияют на многие из важнейших изобретений в области фармацевтики, медицины и технологий.

Мэри Джейн не единственная в этом списке. Есть Соня Хоэль — белокурая, голубоглазая, невероятно оптимистичная красавица с юга, чьи инвестиции в Menlo Ventures на Сэнд-Хилл-роуд помогали сделать Интернет более безопасным и надежным; Магдалена Ешиль — боевая армянка, выросшая в Стамбуле, любящая пробиваться туда, куда ее не приглашали; и Терезия Гоу — сверхуспешная дочь китайских иммигрантов, которая прошла путь от работницы кухни в Burger King до сопровождения самых выгодных сделок в истории Кремниевой долины. Есть и другие alpha girls. Например, первый инвестор и член правления Tesla; женщина, которая основала первый венчурный фонд в Индии; первая женщина, продавшая акции технической компании; первые женщины, создавшие сайт с бьюти-продуктами; а также целое новое поколение молодых женщин-финансистов и предпринимателей. Они проявляют решительность alpha girls везде: выходят за рамки профессии и местоположения, работают в Голливуде, науке, экономике, рекламе, политике, средствах массовой информации, спорте, автобизнесе, сельском хозяйстве, праве, гостиничном и ресторанном бизнесе, искусстве.

История богата женщинами-бунтарками, которые пробивали себе дорогу, — такими как Роза Паркс[19], чей единственный дерзкий поступок стал символом движения за гражданские права. Но она также изобилует теми, кого один исследователь называет «закаленными радикалами». Они доводят уровень игры — какова бы она ни была — до совершенства, прежде чем пытаться изменить правила. Маргарет Тэтчер брала уроки ораторского искусства, чтобы ее голос звучал глубже и лучше. Джорджия О'Кифф рисовала «неяркие, мрачные» картины, подобно художникам-мужчинам, чтобы показать, что она на это способна, прежде чем обратиться к ярким цветам пустыни, которые сделали ее гигантом американского модернизма.

В тот прекрасный осенний день, когда Мэри Джейн ехала по Сэнд-Хилл-роуд, у нее не было ни малейшего представления о том, что ждет впереди. Она и подумать не могла, что будет совмещать работу с высокой ставкой, трех детей, мужа,

настойчиво преследующего собственные мечты о Кремниевой долине, и роль младшего партнера с огромными амбициями. Но интуитивно Мэри Джейн чувствовала: это место подходит ей. Долина была воплощением потрясающе смелых идей и изобретений, местом, полным беспрецедентной изобретательности, оригинальности, упорства, оптимизма и возможностей. Здесь родилось больше новых компаний и отраслей, чем где-либо еще: например, технологические гиганты Hewlett-Packard, Fairchild Semiconductor[20], Intel, Teledyne[21], ROLM[22], Amgen[23], Genentech[24], Advanced Micro Devices[25], Tandem, Atari[26], Oracle[27], Apple, Dell, Electronic Arts[28], Compaq[29], FedEx[30], Netscape[31], LSI[32], Yahoo![33], Amazon, Cisco[34], PayPal и eBay, Google, Salesforce[35], LinkedIn, Tesla, Facebook, YouTube, Uber, Skype, Twitter и Airbnb.

Но Мэри Джейн и другим alpha girls требовалась сила, чтобы не сбиться с курса, и они заплатили за это высокую моральную цену. Их предавали, когда они меньше всего ожидали. Кремниевая долина, наполненная юношеским тестостероном, оказалась обманчивой и грубой ареной, где правили бал издевательства, предвзятость, кризисы и порабощение. В конце концов alpha girls — жизнерадостные дочери торговцев, учителей, стоматологов и иммигрантов — поняли, что есть только один способ перевернуть отрасль, которую они любят, — нарушить и изменить ее правила.

Часть первая
Долина грез. 1980–1994

Магдалена Ешиль

Задыхаясь после велосипедной поездки по кампусу, Магдалена Ешиль добралась до работы — в Стэнфордский компьютерный центр — в белом платье в пол и с желтыми маргаритками в волосах. Минуло десять вечера, и комната была полна людей: здесь играли в «Подземелья и драконы» и работали над инженерными дипломами и диссертациями. Магдалена разгладила платье и села за стол. Позади нее на стене висела табличка с надписью «компьютерный консультант».

Это был конец весны 1980 года. Магдалена работала в ночную смену в Стэнфордском центре распределения времени[36], где отвечала на предсказуемые вопросы и жалобы студентов: «у меня закончилась выделенная память», «мое ПО продолжает работать в бесконечном цикле», «я не могу залогиниться».

Сама же Магдалена была непредсказуема. Она поражала окружающих длинными густыми рыжевато-каштановыми волосами и карими глазами, но привлекала еще больше внимания, надевая на работу бальные платья, диадемы или что-нибудь в стиле шестидесятых. Девушка любила наряды с геометрическими принтами, узорчатые колготки, пестрые брючные костюмы и все, на чем были маргаритки. Если уж приходилось терпеть скуку ночных смен, она намеревалась развлекать себя, а заодно и всех окружающих причудливыми нарядами.

Когда Магдалена вошла в систему под ником Y. Ynot, один из завсегдатаев сел рядом. Он распечатал длинный лист с используемой программой и кодом. С карандашом в руке Магдалена изучала распечатку и, подобно специалисту по подделкам, выискивающему анахронизмы в картине, сосредоточилась на строчке с неверной командой. Довольный аспирант, исправив ошибку, вернулся к своему столу.

Пока мерцали и жужжали огни, многие завсегдатаи украдкой поглядывали на Магдалену. Большинство костюмов она покупала за доллар или два в секонд-хенде недалеко от кампуса на Калифорния-авеню. Но вскоре внимание аудитории вернулось к Digital Equipment 2040 — массивному центральному компьютеру, за которым каждому казалось, будто мощности машины принадлежат только ему. DEC размещался в специальной охлаждаемой комнате за стеклом. Постоянные посетители центра, как правило, делились на три категории: студенты, по-прежнему работающие над диссертациями (иногда десятилетиями после окончания обучения); аспиранты в области

машиностроения и информатики, которые занимались исследованиями или играли в «Подземелья и драконы», «Понг» или «Астероиды»; и выпускники, изучающие социальные науки (в основном женщины), которые использовали SPSS — программу для статистического анализа.

Магдалена знала, что многие из завсегдатаев гении. Она ласково называла их «яркими чудаками». Она также видела в них родственные души — они, подобно ей, считали инженерное дело чуть ли не религией и искусно справлялись с головоломками. И, несмотря на ночные рабочие часы, девушка ценила это место. Здесь она могла одновременно и выделяться, и вписываться.

Из детства в Турции Магдалена узнала, что умение приспосабливаться приносит плоды. С раннего возраста ее учили, как важно скрывать армянские корни. Девочку называли Леной вместо ее христианского имени Магдалена. Тогда армян в Турции преследовали. Во времена молодости ее бабушки и дедушки армян сажали в тюрьму и казнили, как десятилетия спустя немцы поступали с евреями.

Даже сейчас, за семь тысяч миль от дома, Магдалена не могла отделаться от воспоминаний о внезапной тени, упавшей на солнечные дни, о прекрасных вечерах на пляжах Стамбула, когда она смеялась, бегала и плавала, пока не обнаруживалось, что Магдалена — армянка. Другие дети на пляже набрасывались на нее, швыряли в лицо песок и прогоняли прочь. Их неприязнь еще сильней подстрекала ее приспосабливаться, играть с детьми, бросать вызов жестким социальным ограничениям Турции. Девочка возвращалась домой и думала, что можно сделать, чтобы ее снова позвали. Хорошо умея плавать, она хвасталась способностями и использовала сэкономленные деньги, чтобы завоевать расположение других детей, покупая им конфеты или мороженое.

Отец учил ее одеваться женственно, но думать по-мужски. Она носила платья с оборками, белые перчатки и катала детскую коляску с куклой. Детство в Турции требовало скорее воспитанности, нежели образованности. Но когда Магдалену спрашивали, кем она хочет стать в будущем, она без колебаний отвечала: «Плотником». А это считалось совсем неподходящей профессией для турецких девушек. Магдалена развлекалась, забивая гвозди в стену дома. Когда родители забрали молоток, она забивала их деревянными вешалками.

Магдалена приехала в Америку в 1976 году поступать в колледж с сорока тремя долларами и девятью золотыми браслетами, которые родители разрешили продать, когда понадобятся деньги. Но пока все девять оставались у нее

благодаря двум работам, включая ночные смены в компьютерном центре, которые она совмещала с учебой в Стэнфорде. Магдалена свободно владела турецким, армянским, французским и английским языками.

Как компьютерный эксперт центра она имела доступ к студенческим работам. Ранним утром, чтобы отвлечься от скуки, просматривала папки. Магдалена обнаружила, что мужчины много писали о фильмах («Империя наносит ответный удар» и «Охотник на оленей»), баскетболе (штат Мичиган обыграл штат Индиана в чемпионате НАСС[37]), музыке («Bad Girls» Донны Саммер, «My Sharona» группы Knack's) и политике (сможет ли президент Джимми Картер победить голливудского актера и кандидата от республиканцев Рональда Рейгана). Но в основном парни, работавшие всю ночь в компьютерном центре, казались ей одинокими, зацикленными на одногруппниках и безответной любви или увлеченными сплетнями о звездах, например о Кэрри Фишер[38], Сигурни Уивер[39], Фэрре Фосетт[40], Жаклин Биссет[41] и Дебби Харри[42].

Помимо компьютерной помощи, Магдалена помогала студентам в их исследованиях: от написания базовых программ до языка программирования. Она поступила в Стэнфорд с намерением стать врачом, но подготовительные курсы показались скучными. Теперь она собиралась получить степень бакалавра в области промышленной инженерии, одновременно — степень магистра в области электротехники. Она была единственной женщиной в магистерской программе Double E[43]. Электротехника и проектирование цифровых вычислительных машин, в отличие от медицины, позволили Магдалене использовать разум совершенно новыми способами и раскрыли недостатки ее собственных дедуктивных способностей. Узнав об абсолютной логике электрических цепей и цифровых компьютеров, Магдалена начала развивать собственную логику.

Удивительно, но разработка компьютерных программ вернула ее к вере. Магдалина росла в Турции, религия была всем: принадлежностью и идентичностью, определяющей намного большее, чем раса. Оставшись в Америке одна, Магдалена стала агностиком. Но, когда она решала инженерные задачи, проектируя логические вентили, конечные элементы, выходы, входы и регистры, она натыкалась на ошибки в собственной логике и наслаждалась новыми открытиями. Она была членом первого класса в Стэнфорде, спроектировавшего сложную схему СБМИ (сверхбольшой масштабной интеграции). Она работала точно и тщательно, снова и снова пересматривая результаты, пока не убеждалась, что все сделала правильно. Но что-то

неизбежно должно было пойти не так. В конце концов Магдалена должна была увидеть белые пятна в своем мышлении, или кто-то должен был указать на них. Индивидуальная логика не абсолютна — вот что поняла Магдалена. Она не могла полагаться только на свой мозг, чтобы знать наверняка. Ее инженерные и компьютерные занятия помогли осознать: есть столько всего за пределами собственного разума, собственной логики. То же самое она обнаружила и у других в компьютерном центре. Даже у самых блестящих студентов были белые пятна.

Ее внимание привлекла неопрятная пара, которая приходила в центр почти каждый вечер, чтобы поиграть в многопользовательские игры. Они обычно кричали и продолжали играть, не обращая внимания на тех, кто пытался учиться.

Одна из ее любимиц тоже сегодня была здесь — значительно более старшая аспирантка докторантуры, безупречно одетая, в брюках (она никогда не носила юбки). У этой женщины были прямые каштановые волосы, и она курила трубку. Магдалена восхищалась ее театральностью.

Куда бы Магдалена ни поехала, в Америке, ее везде окружали мужчины. Во многом это был мир, который она знала и в который хотела попасть. Она росла сыном, о котором всегда мечтал отец. Старшую сестру Магдалены при разводе забрала мама, и больше у них не было детей. Отец-торговец водил дочь на деловые встречи и даже устроил ее в одну из лучших школ для мальчиков в Турции.

С наступлением ночи Магдалена оглядела дюжину студентов, оставшихся в компьютерном центре, прикидывая, кто из них станет преуспевающим изобретателем, предпринимателем или даже прославится на весь мир. Ни в Стэнфорде, ни в Кремниевой долине не было и намека на то, как трудно зарабатывать деньги в бизнесе. Вместо этого присутствие денег ощущалось как нечто само собой разумеющееся. У ее друзей по университету были деньги, ведь родители платили за их обучение. Казалось, миллионеров каждую ночь штамповали по всей округе. Магдалене же приходилось считать каждый пенни. У нее появилась привычка подсчитывать, сколько часов нужно работать, чтобы заплатить за ужин с друзьями. Потом она с сожалением говорила себе: «Это блюдо стоило мне четырех часов!» Она смотрела на накопление денег как на табель успеваемости. И раз так, она намеревалась получить одни пятерки.

Вычислительное оборудование менялось из месяца в месяц, по мере того как массивные компьютеры уступали место настольным. Появлялись приложения для обработки текстов, электронные таблицы и реляционные базы данных. Они, в свою

очередь, требовали стабильных аппаратных платформ и, что еще более важно, надежного программного обеспечения.

Наконец часы в Стэнфордском компьютерном центре показали 5:30 — время окончания работы. Магдалена порылась в сумке, достала солнечные очки, улыбнулась собратьям-совам и вышла на улицу. Ее платье шелестело. Она подобрала все слои юбки, прежде чем запрыгнуть на велосипед.

Свет раннего утра — награда за долгую ночь, проведенную в центре. Запах скошенной травы и мерный звук разбрызгивателей, поливающих территорию Стэнфордского кампуса, действовали успокаивающе. Приободренная свежим воздухом, Магдалена мчалась по мокрым дорожкам, разбрызгивая воду, и подол ее платья развевался.

Вернувшись в спальню, она оставила дорожку из одежды от двери до кровати и нырнула под одеяло. Через несколько часов занятия, а через несколько дней — собеседования, в том числе с бородачами из Apple Computer — двумя парнями по имени Стив[44].

Мэри Джейн «Эм-Джей» Элмор

Настоящее Эм-Джей сильно отличалось от прошлого. Ее прошлым был маленький домик на Среднем Западе, окруженный кукурузными полями. Мама, которая ползала на коленях, моя полы, и работала по ночам в JCPenney[45], заботясь о муже и пятерых детях. Отец, который проезжал по пятьдесят миль, чтобы преподавать в средней школе. Летом Эм-Джей гоняла без присмотра на велосипеде с бумажным пакетом для завтрака и банками Kool-Aid[46]. Прошлым для нее был редкий семейный ужин, когда всем доставался стейк, но мама съедала гамбургер, чтобы сэкономить деньги.

В 1981 году, проработав несколько лет в Intel, Эм-Джей покинула компанию, чтобы получить степень MBA[47] в Стэнфорде. Один из преподавателей, Джек Макдональд, регулярно приглашал известных бизнесменов выступить перед классом. Эм-Джей выпала честь выбрать сегодняшнего спикера — Сэнди Курциг, первую женщину, которая вывела на биржу техническую компанию.

Тридцатичетырехлетняя Курциг, одетая в кобальтово-голубое платье и туфли на высоких каблуках, с длинными ухоженными ногтями и розовым портфелем в руках, начала пользоваться компьютерными системами ASK[48] у себя дома, сэкономив две тысячи долларов. Теперь ее личное состояние составляло 67 миллионов. Она приехала в Стэнфорд на новеньком «Феррари».

— Я начала изучать математику, потому что медленно читаю, — сказала Курциг студентам. — Мне нравится, когда есть правильный и неправильный ответ. К тому же в детстве я была пацанкой. Мама подарила мне куклу — девочку-скаута, — и я отложила ее в сторону, чтобы поиграть с коробкой.

Эм-Джей улыбнулась, узнав себя. Математика привела ее в Пердью, затем в Intel, где она работала над одной из самых важных кампаний в истории фирмы — маркетинговым ходом «Сокрушение», цель которого — доминирование в индустрии чипов. Математическое образование Эм-Джей позволило ей понять сложную технологию чипов Intel, несмотря на то что она не была инженером. Как и Курциг, Эм-Джей росла в некотором роде пацанкой, которую соседские мальчишки учили стоять на велосипедном сиденье, когда она проезжала мимо своего дома. Мальчики также обогатили ее словарный запас. Когда однажды за ужином отец рассказал историю о неприятном случае в школе, Эм-Джей воскликнула: «Хреново!» Все расхохотались.

Курциг сказала, что хотела реализоваться в чем-то, помимо

смены тысячи подгузников:

— Я чувствовала, что, если не буду счастлива в том, что делаю, мне будет трудно сделать счастливыми и моих мальчиков.

Эм-Джей подумала о матери, которая в девятнадцать лет вышла замуж. Шел 1950 год, и она сделала это вместо того, чтобы поступить в колледж, хотя ей предложили четырехлетнюю стипендию. Семья Эм-Джей из семи человек жила в Арколе, штат Иллинойс, затем в Терре-Хоте, штат Индиана, где у них была одна ванная на всех. Мама часами готовила любимые блюда и шила красивые наряды. Эм-Джей знала, что в другом месте и в другое время, при наличии возможностей Дороти Ханна могла бы стать Сэнди Курциг.

В Арколе единственной «возможностью» был торговый автомат в прачечной, который регулярно выдавал лишнюю шоколадку, когда Эм-Джей платила только за одну. Здесь проходили огромные цементные дренажные трубы, а прохладные внутренние стены отражали крики и песни. Была свобода бродить по городу без присмотра и взрослые, ожидающие, что девочка будет поступать как надо. Эм-Джей восхищалась изобретательским духом Кремниевой долины и уважала новаторство. Стэнфордская школа бизнеса — еще один шаг из прошлого в будущее, где «девушка по соседству» могла стать кем угодно.

Эм-Джей изучила факты о компании Курциг и задала ряд вопросов. Каково это — быть женщиной — генеральным директором в области технологий? Как она сочетала материнство с ответственной должностью? К чему она стремилась, когда создавала команду? Мало кто из одноклассников Эм-Джей разделял ее интерес к технологиям; большинство хотели стать консультантами по проблемам управления или инвестиционными банкирами. Кремниевая долина еще не была у всех на слуху.

Курциг рассказала о разработке ASK и его программного обеспечения MANMAN (сокращение от manufacturing management[49]). Первоначально Курциг хотела назвать его MAMA, но один из ее знакомых сказал:

— Можете ли вы представить себе руководителя, который, выступая перед советом директоров, говорит, что хочет получить одобрение на управление производственными операциями компании с помощью «системы мамы»?

Желая сохранить прежнюю конструкцию, Курциг принялась думать о других названиях. Вдруг ее осенило: «чтобы сделать работу одной мамы, часто необходимо двое мужчин!» Она переименовала ПО в MANMAN, и компания и продукт стали хитами.

Курциг рассказала классу, что к ней никогда не приходила ни одна женщина-служащая и не просила о повышении, что удивило Эм-Джей.

— Мужчины просто подойдут и спросят, достаточно ли они квалифицированы, — сказала Курциг. — Женщинам же полагается обладать всеми качествами, умениями и многолетним опытом. Мужчины продвигаются по службе на основе потенциала, женщины — на основе результатов работы.

Курциг рассказала классу несколько наиболее запоминающихся историй из карьеры. Однажды она опоздала на деловую встречу, где была единственной женщиной. Потенциальный клиент, сидевший за столом, принял ее за секретаря и попросил сварить кофе. «Конечно! Сливки, сахар?» — ответила Курциг, не задумываясь. Когда она вернулась с кофе, мужчина, поняв свою ошибку, хмыкнул и извинился. Курциг сказала ему: «Я не против. Если вы подпишете контракт, я испеку вам печенье!»

— Если вы выискиваете сексизм, — сказала Курциг классу в Стэнфорде, — то никогда не добьетесь того, чего хотите.

Когда клиент или потенциальный клиент приставал к ней, она училась относиться к этому с юмором. «Эй, я занята в этом квартале. Может быть, в следующем финансовом году». Ей удавалось обходить мужчин, не вызывая в них такой неловкости, чтобы избегать контакта.

Слушая Курциг, Эм-Джей поняла, что она использовала аналогичный подход в отношении к обидчикам. Юмор — в сочетании со сменой темы — помогает подавить сомнительное поведение. Когда парни в классе отпускали шуточки по поводу женского сетевого клуба в кампусе, Эм-Джей не обращала на это внимания. Женщины составляли 24 % ее класса MBA в Стэнфорде — 75 из 305. С 1976 года в каждом таком классе существовала женская группа по содействию созданию сетей. Эм-Джей была «капитаном» класса GSB[50] 1982 года. Клуб под названием «Женщины в менеджменте» (ЖВМ) собирался регулярно. Когда они возвращались после собраний, парни из их класса кричали: «О, ЖВМ — Женщины, Вообразившие себя Мужчинами, — вернулись!»

Курциг сказала классу, что она взяла за правило никогда не иметь дело с исключительно женскими группами — она терпеть не могла отношение к делу в стиле «у-меня-ничего-не-получится». Она завершила презентацию одним из любимых кредо, обратившись именно к женщинам:

— Ты не сможешь играть в игру, пока не начнешь.

Эм-Джей кивнула: она тоже привыкла обходить препятствия.

Она поступила в Пердью, очень уважаемый государственный университет, вместо индианского и оплачивала все самостоятельно. Когда она закончила Пердью, то обнаружила, что работодателям не интересны математики. Компании перечисляли направления обучения или специальности, которые были им полезны, и только профильные студенты могли записаться на собеседование. Эм-Джей выясняла, кто на этот раз придет в кампус, и выжидала за дверью комнаты для собеседования — или ловила кадровиков, пока те идут в туалет, — чтобы объяснить, почему она достойна пройти собеседование.

Через год работы в Intel Эм-Джей столкнулась с другим препятствием. Первый год она потратила на то, чтобы ускорить доставку карт памяти нетерпеливым клиентам, и чувствовала себя бесполезной. Девушка была полна решимости заняться управлением продуктами и привнести на рынок нечто новое. Она нашла союзницу в Сьюзен Томас — ученой в области вычислительной техники и инженера из МТИ[51]. Томас пришла в Intel в 1976 году и работала в маркетинге микропроцессоров, путешествуя с продавцами и объясняя, как работает оборудование. Томас помогла Эм-Джей перейти в подразделение, производящее инструменты для изготовления микропроцессоров.

Все произошло очень вовремя. За несколько месяцев Эм-Джей стала частью операции «Сокрушение» — гонки за победу в микропроцессорной войне с Motorola. Intel хотела, чтобы их новый шестнадцатиразрядный микропроцессорный чип 8086 «сокрушил» конкурента — шестнадцатиразрядный чип 68000 Motorola. Эм-Джей объехала страну вместе со своего рода «отрядом быстрого реагирования». Они проводили семинары и встречи, рассказывали клиентам, как микропроцессоры Intel автоматизируют производство, запускают сборочные линии и спутники и меняют методы ведения бизнеса.

Intel, от основателей Гордона Мура и Боба Нойса до исполнительного директора Энди Гроува, вливала все средства в эту операцию. Медиастратег Реджис Маккенна, который также занимался маркетингом в Apple, провел рекламную кампанию стоимостью в два миллиона долларов, используя работы художника Патрика Нагеля. Intel вознаграждала лучших продавцов поездками на Таити. Молодой человек Джон Доэр, преисполненный энергией конкуренции, продавал микропроцессоры так, словно от этого зависела его жизнь, используя новые методы — например, видеозаписи. Сотрудники компании носили футболки с надписью «Операция „Сокрушение“» — до тех пор, пока адвокат Intel не решил, что мантра «сокрушить конкуренцию» может вызвать

антимонопольные проблемы.

Эм-Джей, Сью Томас, Джон Доэр и Энн Хауленд — инженер-электромеханик, ставшая впоследствии женой Доэра, — общались на пикниках компании, волейбольных играх и рождественских вечеринках. Гроув был венгерского происхождения, грубоватый и требовательный. Он ожидал, что служащие будут записываться в «список опоздавших», если придут позже восьми утра. Некоторые сотрудники записывались под вымышленными именами вроде Жареный Цыпленок или Люк Червь.

Эм-Джей казалось, будто она в центре Вселенной. IBM работали над своим персональным компьютером 5150 и ограничили выбор микропроцессора до тех, что производили Motorola и Intel. Когда Эм-Джей решила уйти из Intel, чтобы получить степень MBA и продвинуться по службе, она попросила Гроува написать рекомендательное письмо. Тот сказал, что сомневается в ценности диплома магистра, но все равно согласился дать рекомендацию.

И теперь, всего за несколько месяцев до окончания Стэнфорда, Эм-Джей помогала Курциг отвечать на заключительные вопросы, а потом проводила ее. Эм-Джей восхищалась смелостью этой женщины. Она сильная и уверенная в себе, ее успех зависит только от нее. Когда Курциг села в свой «Феррари», она подкинула Эм-Джей пищу для размышлений: «Зачем сидеть за столом, когда можно его купить?»

Вскоре Эм-Джей начала проходить собеседования в стартапах и венчурных компаниях. На этот раз у нее была нужная работодателям квалификация, учитывая опыт работы. Intel выиграла войну с Motorola, и операция «Сокрушение» ознаменовала переход компании от продуктов для хранения данных к миру микропроцессоров, что стало шагом в будущее. Эм-Джей не понаслышке знала о могуществе небольших и высокомотивированных команд.

Эм-Джей рассказала нескольким одноклассникам по бизнес-школе, что ей предстоит собеседование с Ридом Деннисом, одним из отцов-основателей венчурного капитала, в Institutional Venture Partners[52]. Друзья предостерегали: «Рид Деннис не возьмет на работу женщину».

Подъехав к дому 3000 на Сэнд-Хилл-роуд, она припарковалась на задней стоянке и прошла через тихий дворик мимо раскидистого дуба. У пятидесятишестилетнего Денниса были седые волосы, очки с толстыми стеклами, плиссированные брюки, рубашка на пуговицах и пояс с большой пряжкой. Когда они сели в его угловом кабинете, Эм-Джей старалась не выдать волнения. Это место было наполнено историческими

литографиями Сан-Франциско, а также несколькими медными моделями поездов, включая четырехфутовый тендер[53]. Рид сказал Эм-Джей, что в детстве любил смотреть, как поезда проезжают через ущелье Доннера.

Эм-Джей рассказала Деннису о том, как росла в Терре-Хоте и чем занималась в Пердью, Intel и Стэнфорде. Она рассказывала о своей сильной матери, преподавательской карьере отца и большой семье.

Она говорила, сцепив руки на коленях. Сестра часто повторяла, что Эм-Джей умеет сохранять спокойствие в хаосе.

— Меня всегда интересовало решение проблем, — сказала Эм-Джей Деннису. — Математика научила меня по-новому смотреть на мир. Она научила меня не только находить правильный ответ, но и избегать ошибок, вводящих в заблуждение вероятностей и процентов.

Когда они заговорили о микропроцессорах и меняющейся ситуации вокруг компьютеров, стало ясно, что Деннис оценил взгляд Эм-Джей на технологии. Ему понравилось, что она не просто инженер, а скорее универсал. Он сам был инженером-электромехаником, и на него уже работало достаточно подобных специалистов.

— Раньше я менял лампы и радиопередатчики на флоте, — сказал он. — Должен признаться, меня удивила эта невероятная миниатюризация электронных схем. Самое маленькое количество проводящего материала может сотворить что угодно.

— Но технология хороша лишь потому, что за ней стоят талантливые люди, — заметила Эм-Джей. — Это я поняла в Intel. Микропроцессор Motorola был не хуже — если не лучше, — но удивительные сотрудники привели нас к победе. Я бы сказала, что больше всего меня интересуют люди, отношения и решение проблем. — Затем она добавила: — Я хочу достичь чего-то стоящего в своей жизни.

Деннис сказал, что IVP уже второй год располагает фондом в размере 22 миллионов долларов.

— Мы инвестируем как в людей, так и в продукт, — сказал он. — Но я соглашусь, что сотрудники важнее продукта. Если продукт может потерпеть неудачу, правильная команда всегда создаст нечто новое.

Деннис предложил провести Эм-Джей экскурсию по офисам IVP. Он рассказал ей, что, когда в 1973 году повесил свою вывеску на Сэнд-Хилл-роуд, на работе его ждала полная тишина. Телефоны не звонили.

— Предприниматели не ломились в двери, — сказал он со смехом. — Я садился в машину, объезжал Южный Пало-Альто[54]

и смотрел на таблички на дверях. Если где-то было слово «электроника», я стучал и спрашивал, нужны ли им деньги. Так мы делали инвестиции. Венчурное предприятие — это не индустрия, это деятельность.

Еще раньше, в 1950-х годах, когда Деннис работал в страховой компании Fireman's Fund, он с небольшой компанией друзей — Биллом Боузом, Джоном Брайаном, Биллом Эдвардсом и Бруксом Уокером-младшим — приглашал предпринимателей на обед в ресторан Sam's Grill в Сан-Франциско. Инвесторы слушали предложение предпринимателя, а затем просили его подождать снаружи пять минут, чтобы все обсудить.

— Мы могли собрать на всех около ста тысяч долларов, — сказал Деннис. — В течение восьми-десяти лет, притом имея постоянную работу, мы помогли основать 23 или 24 компании. Из них, я бы сказал, 18 стали удивительно успешными.

Он продолжил:

— Нас делает успешной наша способность оценивать людей. Вы встречаетесь с предпринимателями и слушаете их истории. Вы должны выяснить, верите ли вы их бизнес-модели или нет, имеет ли это смысл.

Взглянув на часы, Деннис спросил Эм-Джей:

— Почему бы вам не остаться и не поприсутствовать на предстоящей встрече? Некая компания хочет кое-что презентовать. — И добавил полушутя: — Одной из ваших обязанностей будет мешать мне инвестировать в мои хобби: лодки, классические автомобили, поезда и самолеты.

Эм-Джей осталась послушать. Она уже не так нервничала, наблюдала, делала мысленные пометки и даже задавала вопросы. Совет Сэнди Курциг эхом звучал в ее голове: «Ты не сможешь играть в игру, пока не начнешь».

Позже, когда Эм-Джей собирала вещи, Деннис повернулся к ней, протянул руку и спросил, когда она может приступить к работе. Она недоверчиво уставилась на его ладонь: «Меня взяли в IVP? На Сэнд-Хилл-роуд?»

Когда Эм-Джей ехала обратно в своем стареньком «Пинто», который теперь действительно еле держался на колесах, ее охватило то же чувство возбуждения, как и когда она впервые попала в Калифорнию. Она была не против оставаться «девушкой по соседству» со среднезападными ценностями. Она всегда уважала маму, которая любила говорить: «Тебе ничего не стоит быть милой». И она гордилась своей семьей. Но когда Эм-Джей снова подумала о Сэнди Курциг с ее розовым портфелем и красным «Феррари», то поняла, что хочет большего. Ее не устраивал гамбургер. Она хотела стейк.

Терезия Гоу

В Oliver's — популярном баре в Провиденсе, штат Род-Айленд, — Терезия Гоу заказала пиво, поздоровалась с завсегдатаями — «синими воротничками» и студентами — и направилась к столу для настольного футбола. Пришло время надрать кому-нибудь задницу.

Терезия терпеть не могла проигрывать — ни в настольный футбол, ни где-то еще. Ее лучшая подруга Сангита Бхатия стояла на защите, и Терезия быстро перешла в наступление. Случайные противники оценили ее по внешности: зачесанные назад волосы с перманентной завивкой, брюки на резинке, свитер оверсайз — и решили, что победа будет легкой. Но у Терезии был убийственный удар с разворота, отличный оттянутый удар с передачей другому игроку и неожиданный удар от бортика. Самоуверенные соперники быстро уходили побежденными, не успев понять, кто их одолел.

Терезию постоянно недооценивали из-за ее роста 160 сантиметров и внешности подростка. И в очередной раз такая ситуация возникла в баре в нескольких кварталах от Университета Брауна, куда она приехала в 1986 году, чтобы изучать инженерное дело.

Терезия родилась в маленьком рабочем городке Миддлпорте — сельскохозяйственном районе примерно в сорока милях к северо-востоку от Буффало, где многие студенты ходили в школу в камуфляже, читали журнал «Солдат удачи» и пропускали школу в день открытия сезона охоты на оленей. Выпускники, как правило, записывались на военную службу или шли работать либо на местную фабрику General Motors[55], либо на огромное предприятие Farm Machine Corp., где производили пестициды.

Однако для семьи Гоу образование было всем. Когда Терезия получила пятерку с минусом по испанскому, отец пришел в ярость и сказал:

— Я знаю, что ты достаточно умна, чтобы получать пятерки по всем предметам. — Он не верил, что что-то дается на дополнительную оценку. — Для тебя все задания — обязательные, а не для дополнительных баллов.

Терезия не спала из-за тестов и впадала в депрессию, если получала меньше 100 %. Мать, которая была спокойнее отца, говорила:

— 95 % — это пятерка, и этого достаточно. На 100 % знает только Господь Бог.

Гоу жилось нелегко. В течение многих лет они оставались

единственной азиатской семьей в городе. Они эмигрировали из Джакарты, Индонезия, в 1971 году, чтобы избежать преследований как этнические китайцы и обеспечить лучшую жизнь для Терезии и ее младшей сестры Андреа. В Миддлпорте некоторые школьники косо поглядывали на Терезию. Как-то, вернувшись с весенних каникул, семья обнаружила на почтовом ящике свастику, а на дорожке у дома — брызги краски. Однажды вечером, когда они приехали поужинать в соседний город, местные уставились на них, по-видимому, не ожидая увидеть азиатов среди посетителей.

Отец Терезии объявил, что она не будет заниматься чирлидингом, но это не отменяет необходимости занятия спортом. Терезия стала капитаном или со-капитаном школьных команд по хоккею на траве, волейболу и легкой атлетике. Она была избрана королевой бала и выпускного. Они с отцом покупали сезонные билеты на игры футбольного клуба Buffalo Bills, и Терезия запомнила статистику по всем игрокам. Не обращая внимания на холод, отец и дочь болели за полузащитника Джо Криббса в его прорывном дебюте, а затем за квотербека Джима Келли, попавшего в Зал славы, и принимающего Андре Рида. Любимым игроком Терезии был защитник Брюс Смит — один из лучших в лиге.

Первой оплачиваемой работой Терезии, помимо ухода за детьми и чистки инструментов в стоматологическом кабинете отца, был Burger King. Ее задачей было выкладывать булочки на конвейер и добавлять к ним кетчуп, горчицу, маринованные огурцы и сыр. Девушка планировала перебраться на более удобную позицию — за кассу или к окошку для автомобилей. Только сотрудники со стажем могли получить эту должность.

В свое время родители Терезии прошли путь от официантки и посудомойщика до медсестры и стоматолога, и община Миддлпорта приняла их. Стив Гоу мечтал стать семейным стоматологом в маленьком американском городке, где он знал бы своих пациентов по именам. Его жена Берта была его офис-менеджером. Решив ассимилироваться, Терезия говорила по-английски. Долгое время она отказывалась есть рис или этническую пищу, особенно при посторонних. Она ела так много американской еды — пирожные Hostess Ding Dongs и Sno Balls были ее любимыми, — что из миниатюрной девушки превратилась в довольно крупную, и другие дети стали называть ее Терезия Соу[56].

Когда пришло время поступать в колледж, Терезия пробовалась в Браун, Корнелл, Карнеги-Меллон, Принстон, Рочестерский университет и Рочестерский технологический

институт. Она ликовала, когда получила письмо из Брауна. Но вскоре после того, как отправила туда свое согласие, ей пришло письмо из Карнеги-Меллона, который предлагал ей президентскую стипендию в размере 10 тысяч долларов в год в качестве финансовой помощи. Вечером Терезия показала письмо отцу.

— Это стоит сорок тысяч долларов за четыре года, — объяснила она, — и это отличная школа. Мы потеряем наш депозит в Брауне, но сэкономим кучу денег.

Отец посмотрел на нее и сказал:

— Нет. Ты ясно дала понять, что Браун — твой выбор. Мы возьмем вторую закладную на дом. Это твоя мечта.

Терезия была одной из первых выпускниц Миддлпорта, которая поступила в Лигу плюща[57]. Но в Брауне она чувствовала себя «деревенщиной» по сравнению с богатыми одноклассниками. Отец Терезии сказал ей:

— Ты можешь победить всех в Миддлпорте, но не в Брауне. Если ты будешь стараться быть лучше всех, ты сведешь себя с ума. Просто делай все, на что способна.

Но даже для этого она должна была преодолеть еще одно препятствие: студенты-мужчины отказывались приглашать ее в свои учебные группы, полагая, что она не справится так же хорошо, как парни. Девушка нашла утешение в лучшей подруге Сангите, которая тоже училась на инженера, и вдвоем они создали собственную учебную группу. Терезия изучала материаловедение, а Сангита — биомедицинскую инженерию.

Девушки стали соседками по комнате в Перкинс-холле — общежитии, расположенном на окраине кампуса. Говорят, студенты из Перкинс-холла заводят особенно тесную дружбу, так как гостей в резиденции немного. Терезия и Сангита обменялись историями о том, как они стали иммигрантами в первом поколении и послушными дочерьми требовательных отцов. У каждой была младшая сестра. И обеих отцы направили на инженерный путь.

Девушки любили рок-н-ролл — U2, The Clash, The Eagles, Van Halen, Дэвида Боуи — и караоке (Терезия втайне мечтала стать рок-звездой). Но они четко определили приоритеты и не шли на вечеринки, пока не заканчивали все учебные дела. По средам подруги проводили вечера в студенческом клубе; другие ночи отдыхали в Oliver's, попивая пиво и уничтожая противников в настольный футбол.

Когда Терезия поступила в Браун, кампус был охвачен протестами, сидячими забастовками, голодовками и маршами вокруг движения против апартеида. Студенты требовали, чтобы

попечители лишили инвестиций южноафриканские компании. В Вашингтоне также проходили массовые митинги за аборты, где присутствовали Терезия и Сангита. Но неравенство ожидало их и ближе. На первом курсе они обрадовались, что почти половина студентов инженерного факультета были женщинами, но к выпускному году в классе их осталось только около дюжины. Девушки заглянули в список ушедших и обнаружили, что успеваемость отчислившихся была такой же высокой, как и у всех, кто остался. Студентки уходили, потому что не знали ни одной женщины-инженера в реальном мире. Они с трудом представляли, что будут делать со своими дипломами. Снова и снова Терезия и Сангита слышали, как женщины, бросившие учебу, говорили, что не чувствуют себя здесь на своем месте. У тех же, что оставались в программе, была одна общая черта: наставник или родитель, который поощрял их. Так две подруги присоединились к брауновскому Обществу женщин-инженеров, в котором стали сопредседателями.

Терезия и Сангита признавали, что у женщин в Брауне есть и другие препятствия. Мужчины в инженерном отделе часто были членами братств, сохранивших инженерные тесты и учебные пособия прошлых лет. Для женщин ничего подобного не существовало. Терезия и Сангита собрали сборники инженерных задач, тесты и домашние задания для будущих поколений женщин-инженеров. Они установили наставничество для девушек, соединяя студенток с только поступившими девушками.

И в конце концов, Терезия и Сангита были друг у друга. Когда приходилось работать всю ночь и они боялись заснуть и пропустить экзамен, то по очереди учились, дремали и будили друг друга. Во время выпускной недели Терезия и Сангита расположились в мезонине научной библиотеки. Они делились друг с другом всем: от историй о стажировках до рассказов о свиданиях и неприятных мужчинах, с которыми встречались.

Во время летней стажировки в General Motors Терезия работала в центре инженерных исследований и проектирования. Среди тысячи штатных инженеров только две были женщинами. Когда Терезия проходила между рядами кабинок, мужчины принимали ее за секретаршу и просили принести кофе и почту. Однажды менеджер всего на несколько лет старше Терезии повел ее и еще одного парня-стажера на ланч в топлес-бар. Терезии этот опыт показался наиболее печальным.

— Просто не очень удобно обедать, когда у тебя сиськи на лице, — рассказывала она Сангите.

Конец учебы близился, и Терезия нашла место в престижной бостонской консалтинговой фирме Bain. С учетом долга в 42

тысячи долларов по студенческому кредиту работа была просто необходима. Сангита направилась в МТИ на объединенную магистерскую и докторскую программу в биомедицинской инженерии. В день выпуска Терезия, некогда простая девушка из деревни, узнала, что она закончила университет лучше всех в классе, получила диплом с отличием и удостоилась magna cum laude[58].

Подруги продолжали общаться, когда у Сангиты начались занятия в Charles River[59]. Терезия подружилась с аналитиками в Bain, которые пришли за год или два до нее и сидели рядом: Дейвом Голдбергом, Дженнифер Фонстад и Тимом Ранзеттой. Тим был высоким голубоглазым блондином и играл в бейсбол в Университете Виргинии. Терезия приходила на работу каждый день, читала National Sports Daily, и вскоре они начали спорить о том, сможет ли футбольная команда Университета Виргинии удержать первое место в рейтинге на протяжении всего сезона (Терезия говорила «нет», Тим — «да». Терезия оказалась права.) Вскоре они начали встречаться.

В 1992 году Терезия подала заявку в бизнес-школы при Гарварде и Стэнфорде. Пройдя в обе, она выбрала Стэнфорд из-за расположения школы в Кремниевой долине — сердце мира технологий. Некоторые мужчины из Bain[60], получившие отказ, говорили, будто она поступила только потому, что была женщиной. Терезия не отвечала, но тихо кипела от злости. Ей приходилось работать вдвое больше парней, чтобы попасть туда.

Отношения Терезии с Тимом стали серьезнее, поскольку они были связаны спортом, преданностью своим семьям и общими целями в жизни. Оба хотели жить в Калифорнии. Тим надеялся работать в банковском деле, как его отец. Терезия поняла по опыту в GM, что не хотела быть инженером, сидящим за компьютером и создающим CAD-программы. Ее больше интересовала работа менеджера по продуктам. Она полагала, что, получив степень магистра Стэнфорда, сможет в один прекрасный день хорошо зарабатывать в Кремниевой долине — возможно, даже шестизначную цифру.

Соня Хоэль

В 1989 году двадцатидвухлетняя Соня Хоэль уже несколько недель работала аналитиком в бостонской венчурной фирме TA Associates[61] — но у Сони по-прежнему не было собственного стула. Ей его не заказали.

Соня не зацикливалась на этом — она просто радовалась моменту. Прежде чем присоединиться к TA, она прислушалась к совету матери подстричься и носить очки.

— Так к тебе будут относиться с бóльшим уважением, — посоветовала мама.

А услышав, что ее коллеги-аналитики собираются вместе пить скотч после работы, девушка тут же присоединилась к ним, притворяясь, что ей нравится этот отвратительный напиток. Ничто не могло омрачить ее роман с миром венчурного капитала. Это было идеальное место для веселой голубоглазой южанки, любившей говорить: «Мои препятствия — мои союзники».

Но вскоре радостный настрой Сони подвергся испытанию. Стоя наверху в великолепном офисе TA, отделанном деревянными панелями, она посмотрела вниз на винтовую лестницу и поняла, что она единственная женщина-инвестор в бостонском офисе.

«Я здесь только потому, что я — женщина?» — задумалась Соня.

После нескольких дней угрюмого раздумья она посмотрела в зеркало и сказала себе: «Перестань!»

Нет смысла тратить время на поиски дискриминации, жизнь полна возможностей. Офис фирмы в центре Бостона находился менее чем в миле ходьбы от Сониной фешенебельной квартиры на Бикон-Хилле. Она наслаждалась ночами, когда шел снег и почти сразу застилал ее следы. Когда ветви деревьев тяжелели, звуки города смягчились и даже уличные фонари становились бледнее, обретая масляные оттенки. Под костюмами Соня носила нижнее белье, купленное на барахолке в универмаге Filene's. Когда она начинала работать в TA Associates, у Сони был только один черный костюм и одни темно-синие брюки, которые она комбинировала с несколькими пиджаками, чтобы протянуть неделю. Она сталкивалась с одним и тем же бездомным, Майклом, по дороге на работу каждый день и в конечном итоге заключила с ним сделку: она давала ему доллар раз в неделю, но в другие дни он не имел права просить у нее денег. Дружелюбный Майкл смешил ее. Он был благодарен, когда Соня дала ему теплую зимнюю одежду.

Девушка жила в двухкомнатной квартире с Энн Хиз, с которой познакомилась в Filene's. Обе пытались примерить одежду поверх одежды, так как в магазине не было примерочных. Теперь они делили квартиру на верхнем этаже трехэтажного дома, обставив ее стульями и столами, которые богатые соседи оставили у тротуара. Верхний этаж был старым, а пол — немного кривым: если бы на один конец кухни положили бусинку, то она докатилась бы до другого. Но зато оттуда открывался великолепный вид на легендарный знак Citgo[62] рядом с Фенуэй-парком. Каждая из девушек платила по 500 долларов в месяц и мыла посуду, подпевая их любимой песне Salt-N-Pepa «Push It». Соня приклеила на холодильник фотографию основателя Apple Стива Джобса. Он казался ей очаровательным.

Ее отец оказался прав, когда говорил, что есть жизнь после школы. Когда она была подростком и жила в Шарлотсвилле, штат Виргиния, некоторые девочки исключили ее из числа приглашенных на бал как «слишком правильную». Девушка не пила, не употребляла наркотики и не интересовалась случайным сексом. Она не попала в группу чирлидеров, потому что танцевальные движения оказались слишком быстрыми для нее. Она также была исключена из баскетбольной команды, но вызвалась быть ее статистиком. Соня пробовалась в хоккей на траве и волейбол, но не попала в команды: ее большая школа могла похвастаться сильными спортсменами. Соня присоединилась к команде по лакроссу и школьному хору, потому что любила и то и другое и там не требовалось проходить пробы. Она выросла с двумя сестрами, одна из которых была ее близняшкой, и спала на кровати с балдахином в стиле Марии-Антуанетты.

Окончив школу коммерции Макинтайра при Университете Виргинии, Соня устроилась в TA Associates после работы на Лондонской фондовой бирже. Она впечатлила руководство TA своими компьютерными навыками, приобретенными в университете. Теперь, будучи аналитиком, она должна была искать подходящие компании для инвестиций, узнавать у основателей и руководителей про их бизнес-модели, а затем, получив достаточно убедительной информации, привлекать наиболее подходящего партнера TA для заключения сделки.

Соня быстро осваивала новые навыки. Она знала, как найти компании, которые решали проблемы продуктового бизнеса в десять раз эффективнее и за одну десятую стоимости. Она интуитивно понимала, что изучение проблемы, которой занималась компания, объемов рынка и бизнес-модели так же важно, как и изучение основных технологий. Через два года после

начала работы с TA Associates Соня заключила две чрезвычайно выгодные сделки с компаниями, которые она нашла в компьютерных журналах: OnTrack (компанией по восстановлению данных) и Artisoft, подключавшей компьютеры к сети. Обе вышли на открытый рынок.

Но, чтобы подняться по карьерной лестнице в мире финансов и стать партнером, ей нужна была MBA. Именно партнеры делали инвестиции и получали бóльшую долю прибыли. Венчурные партнеры занимали места в совете директоров и работали вместе с предпринимателями, поэтому девушка подалась в бизнес-школы в Стэнфорде, Дартмуте и Гарварде, в итоге поступив в последний. Но радость длилась до тех пор, пока ее парня не приняли в бизнес-школу Мичиганского университета. Они собирались пожениться. Соня горевала из-за того, что им пришлось жить далеко друг от друга. Но она была в восторге от Гарварда.

— Я хочу стать партнером по венчурному капиталу! — рассказывала она своей соседке Энн.

Когда Соня сообщила TA Associates, что уезжает в начале лета, управляющий партнер фирмы Кевин Ландри предложил удвоить зарплату, чтобы она осталась. Но девушка была настроена стать венчурным капиталистом, зная, что именно они играют ключевую роль в запуске и формировании революционных компаний. Они были футуристами, поддержкой и авантюристами в финансовом мире. Более того, венчурные капиталисты и предприниматели были ее любимым типом людей — оптимистами.

Соня доказала, что у нее есть нюх на сделки. Теперь она хотела помогать создавать компании, которые сделают мир лучше.

За несколько месяцев до отъезда в Гарвард Соня, сидя за своим столом в TA, изучала рекламу в журнале PC. Ее заинтересовала одна компания. К этому времени девушка уже обзвонила более тысячи фирм. Она набрала номер в объявлении, но там было занято. Через несколько минут она повторила попытку. Все еще занято. Поэтому Соня прочитала отчет исследования в Dun & Bradstreet[63] о компьютерной фирме, которая базировалась в Кремниевой долине. Компания продавала антивирусное программное обеспечение и быстро росла. Она предлагала хороший продукт, а в воздухе как раз витали предсказания, что апокалиптические вирусы уничтожат компьютеры по всему миру.

В объявлении компания искала агентов для продажи своего программного обеспечения. Соня более внимательно просмотрела отчет D&B. Она кое-что записала: «Интересная комп.;

антивирусные продукты; 2,5 млн пользователей; бесплатная демоверсия; $7 млн 1990 и $6 до вычета налогов; 4000 основных корп. пользователей; отличные перспективы; проводят проверки».

Соня снова подняла трубку и наконец дозвонилась до человека по имени Джим Линч из Санта-Клары, штат Калифорния, который создавал сеть международных агентов для продажи антивирусного программного обеспечения. Она представилась, описала TA Associates и сказала, что готова в них инвестировать. К ее удивлению, Линч дал ей номер телефона основателя компании.

Она посмотрела на часы. В Калифорнии было утро. Она еще раз просмотрела свои записи и набрала номер.

— Джон Макафи, — ответил мужчина.

Соня снова представилась и начала свою речь. Макафи послушал совсем недолго и сказал:

— Извините, но я только что согласился продать свою компанию Symantec[64].

Это была 460-миллионная компания, крупнейший поставщик комплексных пакетов утилит. До сих пор ей не удалось захватить антивирусный рынок.

— Сколько они предложили? — спросила Соня.

— Двадцать миллионов, — ответил Макафи.

Соня прокрутила в голове цифры. За несколько лет, начав с небольшого числа сотрудников, работающих в домашнем офисе, McAfee Associates[65] захватила более 60 процентов антивирусного рынка. Революция персональных компьютеров 1980-х годов и господство открытой системы IBM PC создали идеальную среду для процветания вирусов. Макафи, программист, работавший в NASA и Lockheed[66], воспользовался этой возможностью и разработал VirusScan — продукт, который противостоял основным методам репликации вируса.

Опираясь на свой опыт в продажах, Соня старалась вовлечь Макафи в разговор. Он упомянул, что хочет нанять нового президента и переехать с женой на триста акров земли у подножья года Пайкс-Пик, штат Колорадо. Соня сказала себе: «Не спускай с него глаз».

Поэтому она предложила альтернативную сделку:

— Мы оценим вашу компанию в двадцать миллионов долларов, и вы оставите себе половину. Вы продаете половину компании за ту же цену, останетесь в плюсе и все равно получаете деньги вперед.

— С удовольствием, — сказал Макафи. — Я даже не думал о такой возможности.

Это был смелый шаг. Соня, как аналитик с доходом 28 тысяч

долларов в год, не имела власти, чтобы предлагать даже 20 долларов, а тем более 20 миллионов. Она быстро позвонила Джеффу Чемберсу — директору-распорядителю, который проработал в TA Associates почти два десятилетия и открыл офис фирмы в Кремниевой долине. Оставила ему голосовое сообщение: «Джефф, ты должен посмотреть на этот бизнес. Прогнозируемый темп роста выручки превышает девяносто процентов, а прибыль до налогообложения составляет от восьмидесяти до девяноста процентов от продаж. Проблема в том, что Джон серьезно рассматривает возможность продажи McAfee Symantec».

Джефф Чемберс, не теряя времени, назначил встречу с Макафи и провел ее с должной осмотрительностью. Он привлек другую фирму, Summit Partners[67], и они совместно предложили первый раунд финансирования в размере 10 миллионов долларов (по 5 миллионов каждый), чтобы купить половину McAfee Associates, где было семь сотрудников. Год спустя McAfee вышла на открытый рынок со стоимостью уже в 42 миллиона долларов. С тех пор она выросла, лицензируя антивирусное программное обеспечение для более чем 15 тысяч корпораций и имея поразительную маржу чистой прибыли — около 45 процентов, что намного превышало средние показатели по отрасли.

Но к тому времени Соня уже была в Гарвардской школе бизнеса, усердно училась и еще усерднее налаживала связи. Она стала президентом Гарвардского клуба венчурного капитала, это открыло ей путь к пионерам индустрии. Она приехала в Калифорнию, чтобы встретиться с ними лично, и пригласила легендарных венчурных инвесторов в Гарвард на встречу со студентами: Джона Доэра, который покинул Intel, чтобы присоединиться к авторитетной венчурной фирме Kleiner Perkins Caufield & Byers, Рида Денниса из IVP и Эм-Джей Элмор, которая работала в тесном сотрудничестве с Деннисом.

Окончив Гарвард, Соня в двадцать семь лет устроилась на работу в Menlo Ventures[68], чьи офисы были рядом с основанной Ридом Деннисом IVP на Сэнд-Хилл-роуд. Девушка могла бы остаться на Восточном побережье, но Сэнд-Хилл был ее «дорогой из желтого кирпича». Именно здесь «вероломная восьмерка» покинула безумного, но блестящего Уильяма Шокли, чтобы основать Fairchild Semiconductor, а затем Intel. Здесь любитель марихуаны и горячих ванн Нолан Бушнелл познакомился с основателем Sequoia Capital[69] Доном Валентином, чтобы финансировать Atari. Здесь Артур Рок поначалу нехотя снабдил средствами и советами неряшливого и «очень неприглядного» Стива Джобса для создания Apple. Здесь венчурный инвестор Том Перкинс и ученый Боб Свенсон основали Genentech. Именно на

Сэнд-Хилл-роуд первые инвестиции Дэйва Марквардта в Microsoft дали бонус в виде нового красного «Феррари», и здесь Ларри Эллисон инкубировал стартап под названием Oracle, получив кредит от венчурного капиталиста Дона Лукаса для поддержания реляционной базы данных компании. Именно здесь Артур Рок определил венчурный капитал как «поиск приключений с капиталом».

В тот день, когда Соня приехала в Калифорнию в июле 1994 года, журнал *Time* опубликовал статью под названием «Странный новый мир Интернета». Интернет постепенно выходил из рук военных и академических кругов в гражданскую жизнь. Заголовок на обложке поднял вопрос, который был в головах как венчурных инвесторов, так и предпринимателей: «Крупнейшая в мире компьютерная сеть, когда-то игровая площадка ученых, хакеров и техников, теперь наводнена юристами, торговцами и миллионами новых пользователей. Есть ли там место для всех?»

Соня подумала, что для нее точно найдется место. Вместе с матерью она отправилась на поиски квартиры и колесила по окрестностям в поисках таблички «сдается». Но это была область Залива, и жилье не находилось.

Поскольку дата начала работы Сони в Menlo Ventures приближалась, один из партнеров предложил ей свою гостиницу: Соня могла остаться там, пока будет искать квартиру. Было лишь одно условие: партнер и его жена, акушерка-гинеколог, только что родили тройняшек и хотели, чтобы девушка возвращалась домой к пяти вечера и сидела с детьми.

Соня не раздумывала над тем, стали бы мужчине с ее квалификацией — степендианту MBA, который принес TA десятки миллионов долларов, — предлагать поработать няней. Она была просто в восторге от того, что ей наконец есть где остановиться. И если нужно было понянчиться с тройняшками и двумя другими маленькими детьми, она готова это сделать. Это небольшая цена за путь к успеху. И, как Соня постоянно напоминала себе, препятствия были ее союзниками.

Часть вторая
Вступление в игру. 1994–1999

Магдалена

Магдалене казалось, она была на пути к чему-то большому, к революции, которая окупит весь пройденный путь. Но возникла проблема: очевидное ей всем остальным казалось фантастикой.

Шел 1994 год, и Магдалена уже несколько лет трудилась без стабильного заработка. Она посвятила бóльшую часть своего времени созданию стартапа под названием CyberCash — одной из первых безопасных платежных систем для онлайн-покупок. Однако в то время Интернет едва существовал. Все пользовались модемами, которые очень громко и медленно передавали данные по телефонным линиям. Покупка вещей в Интернете требовала сейсмического культурного сдвига в повседневной жизни.

Всего три года назад Интернет открыли для коммерческого использования, и онлайн-продажи оставались вне закона. Pizza Hut сделала большой шаг и продала первую пиццу через Интернет. Магдалена поняла: пора двигаться. Всей душой она верила, что электронная коммерция — это дорога в будущее.

Карьера Магдалены после Стэнфорда более десяти лет назад стартовала многообещающе, но потом пришлось отклониться от маршрута.

Еще до окончания магистратуры Магдалена прошла семь собеседований и получила семь предложений. Ее первое интервью проходило со Стивом Джобсом и Стивом Возняком из Apple. Основатели пригласили студентов Double E в компьютерный центр, чтобы рассказать о своей трехлетней компании. Те, кому понравилось услышанное, могли остаться и пройти собеседование. Джобс — в очках с металлической оправой и джинсах — сказал Магдалене и другим студентам, что работа в Apple будет чем-то вроде «продолжения колледжа».

Магдалена пришла на собеседование в числе шестнадцати студентов. Ей нравилась идея поработать в Apple. Джобс бросил колледж и проводил время, изучая индуизм и буддизм в Индии. Он был технологом, но также и исследователем разума. Магдалена открыла окно в собственное сознание благодаря любви к технике. Пятеро из шестнадцати опрошенных в тот день студентов получили предложения работы — включая Магдалену.

Однако, когда девушка сообщила своему куратору эту удивительную новость, он сказал:

— Зачем тебе работать в компании, которую назвали в честь фрукта?

Он посоветовал поискать что-нибудь «стабильное и платежеспособное» и предложил десятилетнюю фирму Advanced

Micro Devices[70], производящую микросхемы. AMD недавно зарегистрировала акции на Нью-Йоркской фондовой бирже, быстро росла и становилась признанным лидером в области исследований и разработок. По совету куратора туда Магдалена и устроилась.

Соучредитель AMD Джерри Сандерс повесил на стене офиса плакат, который гласил: «Если я пойду и долиною смертной тени, не убоюсь зла, потому что я самый злобный ублюдок в этой долине»[71]. В AMD Магдалена отвечала за создание чипсетов для компьютерных сетевых плат.

В начале работы девушку пригласили на конференцию по продажам в Hilton Hawaiian Village в Гонолулу. Конференция началась с так называемого утреннего заряда бодрости. Магдалена устроилась поудобнее, предвкушая праздничное гавайское танцевальное представление, но вместо хулы[72] получила стриптиз. В восемь утра! Женщины прохаживались по сцене без лифчиков. Когда представление закончилось, Сандерс и его топ-менеджер по продажам Стив Зеленчик вышли на сцену, чтобы воодушевить коллектив.

— Что это значит? — удивилась Магдалена. — Что, женщины с голой грудью — это награда за лучшие продажи?

Следующий вечер оказался еще более захватывающим. Прежде чем подали обед, появилась группа девушек, танцующих и медленно раздевающихся догола. Затем они начали в открытую заниматься сексом друг с другом.

Магдалена, повидавшая немало обнаженных грудей и тел на европейских пляжах, не была ханжой. Но откровенность вечернего «развлечения» на официальном рабочем мероприятии лишила ее дара речи.

К моменту, когда пикантное шоу закончилось, Магдалена уже закипала. Обнаженная грудь — это одно. Оскорбительное порно за ужином — совсем другое. Магдалена встала и направилась к Джерри Сандерсу. Приближаясь, она обдумывала, что сказать и как. Она не хотела показаться эмоциональной. Ей нужно было донести свою точку зрения так, чтобы он понял.

Наклонившись к Сандерсу, Магдалена заглянула ему в глаза и сказала:

— Нам нужно поговорить.

Ее сердце бешено колотилось, ведь это ее босс.

— Я инженер в вашей компании. То, что только что произошло, неприемлемо для меня лично. Это шоу с голыми женщинами заставило меня почувствовать, что меня не уважают как сотрудника. По вашим словам, вы хотите быть уверенным, что с вашими сотрудниками хорошо обращаются. Но так ли вы

обращаетесь со своим новым инженером?

Ее тон был ровным и сильным. Магдалена заставила себя улыбнуться. Она хотела, чтобы он знал: ее проблема — это его проблема.

Сандерс нахмурился, будто девушка говорила на неизвестном ему языке. Магдалене стало ясно: «самый злобный ублюдок в Кремниевой долине» понятия не имеет, что делать с молодой женщиной, стоящей перед ним.

Наконец Сандерс произнес:

— Почему бы вам не сесть за мой столик, пока я буду развлекать наших лучших дистрибьюторов? Я слышал, вы хороший инженер, и я знаю, что им понравится компания красивой молодой женщины.

Магдалена пропустила последнее замечание мимо ушей. Она сказала достаточно и хотела сохранить работу. Взаимодействуя с компьютерными архитекторами в McDonnell Douglas[73] и IBM[74], она будет общаться с этими мужчинами в барах, на вечеринках и за ужином. Избегать знакомств было плохой идеей: это ее клиенты или потенциальные клиенты. И все они — мужчины.

Магдалена скоро овладела искусством пить, но не напиваться, уходить из бара или ресторана одной и вставать рано, чтобы сделать утреннюю презентацию. С детства в Турции ее учили ясно выражать послания, которые одна хочет донести до мужчин. Переплыв на пароме через Босфор, Магдалена знала, что нельзя встречаться глазами с мужчинами. Понимала: то, как она ходит, говорит, сидит, одевается, наклоняет голову, выпрямляет тело и пожимает руки, говорит о ее доступности. Первые семнадцать лет жизни ее учили, как избежать изнасилования — худшей участи для женщины на Ближнем Востоке. Эти знания хорошо послужили ей в Кремниевой долине.

После почти трех лет работы в AMD Магдалена ушла в самую первую компанию, которая разрабатывала ПО для персональных компьютеров на Unix[75], — Fortune Systems, насчитывающую менее пятидесяти сотрудников. История Fortune была яркой: от блестящего IPO[76] — седьмого по величине в истории — до почти банкротства. Несмотря на финансовый крах, Магдалене нравилась безумная атмосфера стартапа. В Fortune она контролировала работу программных систем, работающих на операционной системе Unix, а также все прикладное программное обеспечение, включая базу данных Oracle и электронные таблицы программы Lotus 1–2–3.

После ухода из Fortune, вместо того чтобы остаться в сфере технологий, Магдалена устроилась в консалтинговую фирму Booz Allen[77], желая сосредоточиться на маркетинге технологических

компаний. Это оказалось одним из «белых пятен», которые она обнаружила во время программирования в Стэнфорде. В Booz Allen Магдалена поняла, что продает круизные лайнеры, а не компьютерные чипы. Ей было поручено подготовить беспристрастные вопросники и организовать фокус-группы с первыми клиентами по круизам в Карибское море и через Панамский канал. Наслаждаясь кампари[78] и апельсиновыми напитками на палубе и любуясь видом, она размышляла о том, что же случилось с ее карьерой. Следующие несколько лет — темный период жизни — Магдалена провела в роли унылого маркетолога. Время, казалось, поглощало свет, как черная дыра.

Пока карьера шла под откос, личная жизнь продвигалась полным ходом. Магдалена встретила юриста Джима Уикетта, на восемь лет старше, но, как и она, мягкого и добродушного. В первую очередь Магдалена заметила его разговорчивость. Джим сразу сказал, что собирается на ней жениться.

— Ты просто выпил слишком много эспрессо, — ответила она, закатывая глаза.

У них было двое сыновей: пятилетний Джастин и трехлетний Трой. В свои двадцать четыре года Магдалена чувствовала себя опустошенной без целенаправленной и интересной карьеры. Ей нужно было наполнить жизнь чем-то кроме консалтинга и детей.

Вот почему Магдалена вернулась к технологиям, к миру схем и логики, который всегда был ее опорой. Она заново открыла себя в качестве эксперта по Интернету. Теперь ей оставалось только убедить некоторых венчурных капиталистов, что она права — электронная торговля изменит мир.

Терезия

— Ты что, издеваешься? Уйти в стартап рискованнее, чем открыть ресторан!

Так среагировал босс Терезии, когда она объявила, что покидает пост в Bain в Сан-Франциско, чтобы работать в Release Software — новом стартапе Кремниевой долины. В прошлом Терезия всегда все делала по инструкции, но теперь она была уверена, что видела будущее — и оно цифровое.

С новой скромной зарплатой Терезии пришлось внести некоторые коррективы в быт, особенно в жилье. Она пополнила ряды бизнесменов, ночующих у друзей на диване. С точки зрения личного пространства ночевки в чужих домах не так уж отличались от жизни в общежитии в Брауне. И Терезия радовалась тому, что вступает в суровый мир интернет-предпринимателей. Родители и дедушка с бабушкой сильно рисковали, переезжая из Китая в Индонезию, а затем из Индонезии в Соединенные Штаты. Возможно, иммигрантское прошлое проложило путь к предпринимательскому будущему.

Release создали, чтобы компании могли распространять программное обеспечение в электронном виде, а не на дисках, продающихся в коробках в розничных сетях. Стартап был детищем Мэтью Клейна — самоназванного «неуклюжего хакера». Клейн при росте в два метра часто натыкался на низкие ветки и дверные косяки — настолько его занимали собственные мысли. Он учился в Йеле и Стэнфорде, где запрограммировал механизм оплаты в Shareware — коммерческое программное обеспечение, бесплатное, но предполагающее оплату по системе добровольных взносов. Клейн, который не верил в эту систему, получил миллион долларов от венчурных капиталистов Стива Юрветсона и Тима Дрейпера.

Клейн нашел Терезию через другого однокурсника Стэнфордской школы бизнеса, Марка Беннинга, бывшую звезду хоккея в Гарварде. Еще одним сотрудником компании был Ли Ан, иммигрант из Китая. Ан плохо говорил по-английски, но хорошо разбирался в технике. Ан откликнулся на объявление, которое Клейн прилепил на фонарь в Стэнфордском кампусе. Другим основателем команды был Чип Холл, ставший вице-президентом по маркетингу.

Из пяти сотрудников Мэтью Кляйн считал Терезию самым ценным и самым разносторонним членом команды: инженерия в Браун, Bain в Бостоне, Стэнфордская школа бизнеса, Bain в Сан-Франциско. Она разбиралась в технологии и бизнес-стратегии и

быстро училась продажам и маркетингу. Терезия обзвонила десятки компаний, писала на почту руководителям всех уровней и ездила с совещания на совещание на вишнево-красной «Акуре». И у нее было то, чего не хватало неуклюжим основателям компании: навыки общения. Терезия знала, как представиться группе, получить хорошее место в самолете и арендовать автомобиль. Она научила Мэтью не носить белые спортивные носки с темным костюмом. Рассказала ему о сложной церемонии обмена визитными карточками с японцами. Объяснила, как составлять отчеты о расходах и получать хорошие деньги на деловые поездки.

Терезия согласилась присоединиться к Release из-за сочетания самоуничижения и гениальности Мэтью и привлекательности интернет-стартапов. Когда Терезия училась в Стэнфорде, Джерри Янг[79] и Дэвид Фило[80] придумали Yahoo! как выпускной проект. Они привлекли 3,3 миллиона долларов от Sequoia Capital. Когда Yahoo! вышла на открытый рынок годом позже, ее рыночная капитализация составила 848 миллионов долларов. В компьютерном центре в Стэнфорде Терезия впервые скачала Mosaic (предшественник Netscape, новаторского ПО для выхода в Интернет). Одно лето она стажировалась в бизнес-школе Silicon Graphics, основанной соучредителем Netscape Джимом Кларком. В обязанности Терезии на старте продаж Silicon Graphics входила задача сидеть внутри пустого сервера размером с холодильник и отвечать вместо компьютера, когда пользователи вводили команды. Когда в августе 1995 года Netscape вышла на рынок, Терезия трудилась в Bain, где ей предложили возместить стоимость обучения в бизнес-школе, если она проработает два года. Шестнадцатимесячную компанию, никогда не получавшую прибыли, внезапно оценили более чем в два миллиарда долларов. В том же году Илон Маск поступил в Стэнфорд, чтобы изучать прикладную физику. Через два дня после приезда он подал заявление на академический отпуск, убежденный, что застал уникальный для стартапа исторический момент, который уже никогда не вернется. Маск запустил Zip2, чтобы помочь медиаиндустрии перейти от печатных изданий к электронным.

За два года до этого, в 25 лет, Терезия вышла замуж за бывшего коллегу по Bain Тима Ранзетту, который теперь работал аналитиком в бостонской компании взаимного фонда. Терезия Гоу Ранзетта летала на свидание с мужем, как только появлялся шанс. Пара пыталась экономить деньги, учитывая, что Терезия работала за акции, а не за зарплату. И она была не против отношений на расстоянии. Отсутствие мужа, который требовал бы внимания, давало больше времени для работы.

Все усилия Терезия сосредоточила на стартапе Release, офис которого располагался на втором этаже старого здания под названием Casa Mills в Менло-Парке. Компания поставила себе цель стать крупнейшим дистрибьютором программного обеспечения через Интернет. В здании на Миддлфилд-роуд, 250, часто случались перебои с освещением и хороший Интернет был столь же редок, как сон. Терезия и ее команда проделали дыру в полу и подсоединили свои серверы к соседям снизу, у которых был высокоскоростной Интернет MacDaddy — линии T1, проводящие данные со скоростью 1,544 Мбит/с.

Ребята этажом ниже работали над интернет-стартапом под названием Four11, им требовалась вся вычислительная мощность. У них были онлайн-версии «желтых страниц», «белых страниц» и видеотелефонный справочник, и команда готовилась обнародовать одну из первых бесплатных служб электронной почты — RocketMail.

Однажды вечером, когда Терезия корпела над презентацией, а соучредители сделали перерыв на игру Doom, лампы замигали и электричество пропало. Терезия выглянула в окно и посмотрела на улицу. В большинстве зданий было темно, но в бюро географических исследований США через дорогу все еще светились окна. Было электричество и снизу, в Four11. Сквозь дыры в полу доносился знакомый писк гигантских резервных батарей ИБП (источника бесперебойного питания). Шли часы, батареи садились, и Терезия слышала, как основатель Four11 Джефф Ральстон[81] и его команда, в которую входили несколько поразительных женщин — Джессика Ливингстон[82], Кэти Митич[83] и Глория Гэвин, — обсуждали, что дальше делать. Их план по восстановлению энергии выглядел безумно, Тереза улыбнулась.

Около двух часов ночи, укладывая вещи при свете фонаря, Терезия увидела Ральстона и его команду с охапками удлинителей. Они перебежали через Миддлфилд-роуд к бюро географических исследований, поговорили с охранником на первом этаже и принялись прокладывать оранжевые удлинители, по ходу фиксируя их. Они втащили последний шнур в Casa Mills через окно, и питание было восстановлено.

Сидя в машине на стоянке Casa Mills, Терезия не могла не смеяться над удлинителями, протянутым через улицу. Такой была жизнь в стартапах. Двигатель автомобиля работал, Терезия думала, где бы сегодня поспать.

Эм-Джей

По испанской кафельной плитке простучали каблуки, и Эм-Джей отвлеклась на звук. На ее десятилетней дочери Кейт были туфли-лодочки, и она делала вид, что уходит на работу, как и мама. Сын Эм-Джей, Уилл, которому исполнилось семь лет и который не мог усидеть на месте, бегал за кошкой Хайди[84], названной так за привычку прятаться. Ханна, трехлетняя дочь, цеплялась за ногу мамы. Муж Эм-Джей, Билл Элмор, тоже венчурный капиталист, рано ушел на совещание из их дома в Пало-Альто.

Было утро понедельника, начало новой рабочей недели, и Эм-Джей внимательно следила за часами. В восемь тридцать она должна была появиться в IVP на еженедельном собрании. Пока Эм-Джей жарила яичницу, Уилл потребовал вместо этого шоколадные хлопья. Лабрадор Синди скреблась в дверь, чтобы ее выпустили. Эм-Джей проигнорировала вибрирующий телефон Motorola StarTAC.

После того как все оделись и мама накрыла на стол, она поздоровалась с няней Тиной, поцеловала детей на прощание, насладилась последними моментами счастливого хаоса и закрыла дверь гаража, как панцирь от внешнего мира. Эм-Джей удивляло, что ребята из венчурного бизнеса — включая ее мужа — соперничали за право проводить самые ранние встречи. Как можно назначить встречу на шесть утра? Она бы не пропустила утро с детьми. Оставшись одна в машине, без детей, которые не разделяют ее музыкальные вкусы, Эм-Джей вставила в проигрыватель компакт-диск.

Выруливая на дорогу, Эм-Джей размышляла, как ее мама Дороти смогла вырастить пятерых детей в маленьком домике в Терре-Хоте. Эм-Джей вспомнила лед, намерзающий на внутренней стороне стекла спальни зимой. Мама работала по ночам в JCPenney[85], но готовила, убирала, ходила по магазинам и шила практически без посторонней помощи. Отец Эм-Джей целыми днями преподавал, а по выходным возился с машиной или уединялся в фотолаборатории.

Убрав с темно-синих брюк кусочек омлета, Эм-Джей направилась к Сэнд-Хилл-роуд. Песни Фейт Хилл помогали сделать поездку короче и приятнее. Среди них была ее любимая: «Прими меня такой, какая я есть».

Соня

Соня наслаждалась обедом в отапливаемом лыжном домике в Сан-Валли, довольно далеко от склонов, когда к ее столику подошел звезда инвестиционного банкинга Том Вайзель.

— Соня, я записал тебя — ты участвуешь в гонке, — с энтузиазмом сказал Вайзель.

Он привез банкиров и венчурных капиталистов, включая Соню, на знаменитый курорт Айдахо на чартерном рейсе. Прославленный лыжник, велосипедист, конькобежец и бегун, бывший президент лыжной команды США, Вайзель прославился тем, что нанимал олимпийских спортсменов и морских котиков и превращал их в банкиров.

Но Соня не подписывалась на то, чтобы стать следующим Жан-Клодом Килли[86]. Она едва не подавилась обедом. Окружающие мужчины не сводили с нее взглядов, и Соня решила не показывать страх. Южная красавица, которую исключили из школьных спортивных команд и которая не попала в группу поддержки, потому что танцевальные движения были слишком быстрыми, каталась на лыжах, наверное, пять раз в жизни — со своей церковной общиной в Виргинии. Больше всего ей в лыжах нравилась возможность не кататься на лыжах.

Теперь ее попросили — в приказном порядке — принять участие в соревновании по скоростному спуску с напористыми ребятами из банка, включая нескольких знаменитых олимпийских лыжников. Соня не могла отказаться. Ей необходимо было быть хорошей спортсменкой. В конце концов, это тот самый Том Вайзель, который продал Montgomery Securities NationsBank[87] за 1,3 миллиарда долларов. Тот самый инвестор, который помог вывести на биржу несколько передовых компаний, включая Amgen, Micron Technology, ROLM, Integrated Device Technology, Yahoo! и Siebel Systems. Никого не удивляло его желание размещать свой логтип на левой стороне проспектов публичных предложений. Главный банкир всегда получал свое.

Как и любой венчурный инвестор, Соня хотела вписаться в мужскую компанию передовых банкиров Вайзеля. Чужая симпатия в Кремниевой долине особо котировалась. Именно она побуждала одного венчурного капиталиста предлагать сделку другому. Негласное условие в сложной игре. Для немногих женщин завоевать симпатию означало научиться быть напористой, но не агрессивной, быть слышной, но не шумной и любить деньги, не будучи жадной. Когда партнер хотел взять женщин на стрельбище, чтобы научить стрелять, они с

готовностью подчинялись. И они говорили «да» спуску с горы, даже если едва стояли на лыжах.

Соня застегнула ботинки, собрала вещи и приготовилась вдохнуть морозный воздух. Она выходила на битву в единственном доспехе — черной пуховой куртке и лыжных штанах Patagonia[88]. Ее, единственную из женщин — венчурных капиталистов, пригласили в поездку. Моложе большинства в этой группе и в своей профессии. Остальные женщины в домике были женами или подругами.

Над вершиной Лысой горы будто нависла метель. Соня оглядела несколько команд, в каждой — по пять лыжников. Она стучала зубами, пока слушала условия гонки. Лыжники будут ехать по одному. Ворота — шесты на расстоянии восьми метров друг от друга. Каждый лыжник должен пройти через все ворота, не пропустив ни одни. Победит команда, которая сделает все быстрее. Соня заметила олимпийского лыжника в команде: Отто Чуди, работал у Вайзеля и выступал за Норвегию на двух Олимпийских играх, был профессионалом и одним из пятнадцати лучших в слаломе[89] в мире. Лыжная карьера Сони насчитывала Банни-Хиллз, за которыми следовали зеленые трассы для начинающих и несколько синих для лыжников средней опытности. Пока она ждала своей очереди на вершине, ее товарищ по команде начал спускаться, будто боролся за олимпийское золото. Следующей была Соня. Глядя на крутой склон, она подумала, что все это плохо закончится. Она чувствовала себя собакой Гринча, Максом, со страхом глядящей в снежную пропасть.

Но Соня понимала, что три дня на курорте она не будет спать, сидеть у камина или ходить в SPA. Даже лучшие лыжники записывались на гонки среднего уровня, чтобы быть уверенными в победе. За притворным весельем скрывалась жестокая конкуренция. За дружелюбием роскошных обедов — борьба за место. Планы рассадки за столом тщательно составили за несколько недель до начала мероприятия. Вайзель изучал списки, отдавал приказы помощнику и переставлял гостей, как шахматные фигуры, — и все это во время занятий на велотренажере.

На вершине заснеженного склона Соня на секунду закрыла глаза и представила, как безопасно спускается с холма. Ее товарищи по команде могли атаковать, рвать в клочья и пробиваться к финишной черте. Ей же нужно было лишь медленно спускаться на лыжах. «Препятствия — мои союзники». Она стартовала в сдержанном темпе, сосредоточив все внимание на медленном и умеренном движении. Она думала только о

следующих воротах, но не обо всем пути. Один поворот за раз. Еще одни ворота, еще один союзник.

Ледяной ветер швырял в лицо снег. Соня сосредоточилась на дыхании.

— Отталкивайся палками, — говорила она себе. — Расслабь пальцы. Одно неверное движение — и ты выбываешь из гонки и, возможно, из всей игры.

Наконец Соня добралась до подножия горы без единой царапины. Она пересекла финишную черту под аплодисменты. Конечно, она была не самой быстрой, а скорее была самой медленной. Но она сделала это. За ужином она сидела рядом с Вайзелем и с удивлением узнала, что ее команда победила. Соня уходила, раздавая всем «пять» и одобрительно кивая, в том числе Вайзелю и всей Сан-Валли.

Пока Соня работала в области венчурного капитала, она стреляла из пистолета, пила виски, обзванивала бесчисленные компании, выслеживала конкурентные сделки, нянчилась с тройняшками, а теперь выполнила несколько опасных лыжных маневров. Она бы не зашла так далеко, игнорируя вызовы или сидя в сторонке. Вот почему в Menlo Ventures сделали ее партнером за четыре дня до тридцатилетия. Соня стала самым молодым партнером за всю двадцатилетнюю историю фирмы.

Магдалена

Подъехав к дому 3000 на Сэнд-Хилл-роуд, Магдалена откинулась на теплую спинку сиденья и закрыла глаза. Она собиралась с духом, прежде чем сделать большой шаг навстречу Menlo Ventures. Как и все крупные венчурные компании, Menlo была в силах помочь превратить великую идею в компанию или даже индустрию. Магдалена верила, что CyberCash — это великая идея, потому что будущее коммерции за Интернетом.

Магдалена надела яркий, но консервативного кроя костюм с подкладками на плечах, совсем не похожий на винтажные наряды, в которых развлекала соратников-ботаников по Стэнфордскому компьютерному центру. Она вышла из машины и двинулась по дорожке вдоль ухоженного газона и ярких клумб. Магдалену встречал соучредитель CyberCash Дэн Линч — мягкий и неуклюжий человек с копной седеющих каштановых волос и в огромных очках в роговой оправе. Он всегда носил одно и то же: свободные брюки и плохо сидящую рубашку-поло.

— Привет, дорогая, — ласково сказал Линч. Он был необыкновенно счастлив. — Я даю обещания, а ты их выполняешь.

Линча хорошо знали в технических кругах. Он руководил вычислительной лабораторией Стэнфордского исследовательского института и помогал создавать Arpanet — сеть, ставшую основой Интернета. Магдалена и Линч основали компанию Internet Access, чтобы вывести корпорации в Интернет. Но они не смогли собрать средства, и их компания объединилась с UUNet — аналогичным коммерческим интернет-провайдером.

Когда Магдалена с Линчем вошла в конференц-зал Menlo Ventures, она заметила нечто необычное. Неуместной казалась не мебель 1970-х и не произведения искусства… В любом случае главной сейчас была презентация, и Магдалена сконцентрировалась на деле в фирменном стиле «к черту все». Она пожала руку, обняла одного из партнеров, Джона Джарва, вложившего деньги в UUNet, и вытащила из портфеля свой PowerBook Duo[90] и док-станцию. Магдалене и Дэну выделили шестьдесят минут на презентацию, а затем немного времени для ответов на вопросы. Магдалена оставалась прагматичной и деятельной, Дэн был мечтателем и визионером.

Как и в большинстве венчурных фирм на Сэнд-Хилл-роуд, в Menlo по понедельникам выслушивали предложения предпринимателей, выделяли на это три девяностоминутных окна, включая перерыв на обед. Магдалена сосредоточила

выступление на трех категориях товаров, идеально подходящих для нового мира электронной коммерции: вине, одежде и книгах.

Она на диаграмме продемонстрировала, как торговцы, банки и покупатели используют «сертифицированный кошелек» CyberCash для зашифрованных и безопасных транзакций. Но Магдалена отвлекалась на медно-деревянный стол для совещаний. Венчурные капиталисты взяли еду навынос из ресторана Sundeck. Все выглядело так вкусно. Магдалена всегда удивляла тем, сколько ела в течение дня. Она смеялась над принятым в Америке салатом на обед. Ей нужна полноценная еда: салат, основное блюдо и десерт.

— В электронной коммерции исчезает география и посредник, — продолжала Магдалена, демонстрируя инвесторам возможности CyberCash. — Потребитель имеет дело непосредственно с продавцом. Без посредника торговец может предложить покупателю значительно более выгодную цену.

CyberCash шифровали номера кредитных карт, предлагали «микроплатежи», чтобы купить, скажем, одну новостную статью, и «кибермонеты» по двадцать пять центов на видеоигры. Но перспективы электронной торговли не были ясны многим из собравшихся в конференц-зале. Венчурные капиталисты засыпали Магдалену и Линча вопросами: зачем потребителю это делать? Может ли «цифровой базар» стать значимым? Разве покупатели не захотят пролистать страницы книги, прежде чем купить ее, поговорить с экспертом в винном магазине или примерить платье?

Магдалена вспомнила июль 1969 года, когда ей было десять лет. Она росла в Турции и слушала новости о том, что «Аполлон-11»[91] высадил человека на Луну. Несколько дней после этого она постоянно говорила об историческом полете и не могла понять, почему все только пожимают плечами или не проявляют интереса.

— Да что с вами не так? — взывала она к друзьям. — Америка потратила деньги! Изобрела технологию! Это новый рубеж!

Непонимание ощущалось и сегодня, хотя рубежом на этот раз был зарождающийся, но безграничный Интернет. Пока Дэн отвечал на вопросы, Магдалена переключила внимание на странность, которую заметила сразу, войдя в комнату, на лишний кусочек головоломки, на круг в ряду многоугольников. За столом Menlo среди мужчин сидела женщина. Ей не было и тридцати, у нее были аккуратные светлые волосы до плеч, голубые глаза, она была одета в строгий темно-синий костюм и белую блузку.

«Интересно, — подумала Магдалена. — Хотелось бы узнать,

где они ее нашли».

Позже она узнает, что это Соня Хоэль, которая оторвалась от записей, чтобы изучить Магдалену. Соня казалась уравновешенной, умной, красивой, в средиземноморском стиле. Но они обе не задерживали внимание друг на друге слишком долго. Для Сони главным было качество работы, и пол не имел значения. Для Магдалены выделить другую женщину в Кремниевой долине — как обнять на пляже в Стамбуле армянина только потому, что она армянка. Это не имело значения.

Когда презентация закончилась, Магдалена поняла, что в воздухе витают сомнения. У венчурных капиталистов было больше вопросов, чем ответов. Но она знала, что система CyberCash уникальная и что использование Всемирной паутины могло произвести революцию. Недавно Магдалена беседовала с Джеффом Безосом, который несколько месяцев назад бросил работу на Уолл-стрит, чтобы открыть интернет-магазин Amazon в собственном гараже благодаря финансовой помощи родителей.

Магдалена ясно дала понять Menlo: они с Дэном будут разговаривать с другими венчурными инвесторами, в том числе с Kleiner Perkins Caufield & Byers, и что ряд компаний, включая Intel, заинтересованы в сотрудничестве. Магдалена пожала руки всем, включая Соню. Но в этот день их не связали никакие сестринские узы. По лицу Сони Магдалена сразу поняла: та не на ее стороне.

Возвращаясь вместе с Дэном на стоянку, Магдалена знала: их разговор с Menlo Ventures ни к чему не приведет. Они не обсудили условия договора. Но Магдалену нелегко потопить. Если она смогла переехать в Америку и работать на двух работах, одновременно получая два диплома в Стэнфорде, то, конечно, сможет пережить и сегодняшний отказ.

Незадолго до того, как Магдалена покинула Турцию, чтобы поступить в американский колледж, соседи, друзья и семья пришли попрощаться с ней. По традиции, на удачу вслед машине выплескивали воду из ведер. Удача отвернется, если ты оглянешься назад. И Магдалена никогда не оборачивалась.

Терезия

В поисках ночлега Терезия иногда оставалась у Грега и Сары Сэндс, одноклассников по бизнес-школе в Стэнфорде. Грег мог стать первым менеджером по продажам компании Netscape. Он написал первый бизнес-план и даже придумал название компании. Другие ночи Терезия проводила с Анджелой Туччи, еще одной подругой по бизнес-школе. Конкуренция за вторые спальни в Кремниевой долине была жесткой, учитывая, что сотрудникам стартапов часто платили акциями, а не наличными.

Накануне важной для Release встречи Терезия оказалась у Туччи. После нескольких часов беспокойного сна она собралась и запрыгнула в машину, где лежали все ее вещи — аккуратно упакованные. Терезия была очень организованна. В детстве она держала Барби в одних пакетах, одежду для них — в других, аксессуары — в третьих. Терезия вырулила на шоссе 101 и направилась к офису гиганта ПО Symantec — там ей предстояло выступать.

По дороге Терезия слушала спортивного ведущего Джима Роума, который, как известно, подначивал квотербека Rams Джима Эверетта на драку в прямом эфире, постоянно называя его «Крис Эверт» — именем легенды женского тенниса.

«Эверетту следовало бы принять это за комплимент», — подумала Терезия, переключая станции. Она посмотрела на часы на приборной доске и включила радио AM, чтобы узнать новости.

Ведущий говорил о взрыве федерального здания в Оклахома-Сити в 1995 году, в результате которого погибли 168 человек (в том числе 19 детей) и более 500 получили ранения. Терезия прибавила громкость.

Сколько бы раз она ни слышала имя террориста — Тимоти Маквей, — она не могла связать услышанное с тем, что знала о Маквее со школы.

Дома, в западном Нью-Йорке, Терезия и Маквей вместе работали в Burger King. Они оба занимались бегом в средней школе, были большими поклонниками Buffalo Bills и выпустились в 1986 году. Маквей носил камуфляж и любил оружие. Его вырастил отец, который ходил в церковь, состоял в профсоюзе автопроизводителей и работал в ночную смену на заводе радиаторов в Локпорте, где Терезия однажды летом была на стажировке. Всякий раз, когда она думала о Маквее, ее поражало, что в его детстве не было ничего особенного. Он не отличался от всех остальных в городе.

Терезия выключила радио, когда комментатор спросил,

является ли взрыв — и доморощенный «американский» террорист — концом «американской мечты»? Сегодня ей не хотелось слышать о конце каких-либо мечтаний. Ей хватало своих.

Терезия приехала в Symantec рано. Там ее встретил основатель Release Мэтью Кляйн, и они направились внутрь. На Кляйне были белые спортивные носки и темный костюм, но Терезия промолчала. Она ценила его: ботаника из ботаников, простодушного, умного и излучающего своего рода утопический оптимизм. Терезия не была уверена, что Мэтью вообще замечал ее пол. Вопрос пола всплывал только на встречах с венчурными капиталистами, банкирами и руководителями корпораций, где Терезию часто принимали за стажерку, секретаршу или подружку. Ее спрашивали: «Где кофе?» или «Вы собираетесь делать заметки?».

Всего несколько месяцев назад, когда Терезия работала в Bain в Сан-Франциско, у нее был клиент в Лос-Анджелесе, решивший, будто может целовать сотрудниц. Сначала он отвесил несколько двусмысленных замечаний младшей коллеге Терезии, затем попытался поцеловать ее. Женщина рассказала Терезии о его комментариях и поведении, и они решили, что клиент скорее неприятный, чем опасный. Их сотрудничество подходило к концу, и клиент был слишком важен, чтобы его потерять. Когда Терезия зашла в его кабинет, мужчина пожал ей руку, притянул к себе и попытался поцеловать. Она отклонилась, рассмеявшись и сделав вид, будто он собирается поприветствовать ее поцелуем, по-европейски.

Release был гендерно нейтральным и горизонтальным, а не иерархическим. Никто не имел власти над другими. Каждый день полнился и проблемами, и потенциалом. Ежедневно нужно было засучить рукава и что-то сделать.

Встреча началась вовремя, и руководила ею неулыбчивая Сьюзан Брей, исполнительный директор Symantec. Ее деловитость пугала Мэтью. Сьюзан явно не собиралась сама вытаскивать из него информацию.

Мэтью, используя советы Терезии, начал:

— Мы научились брать любую программу, любую исполняемую программу, и упаковывать ее в нашу платежную оболочку.

Терезия ободряюще кивнула. Он продолжил:

— Вам не нужно беспокоить своих разработчиков. Вам не нужно выполнять интеграцию, изучать API или изменять даже одну строку исходного кода. Просто дайте нам свой конечный эталон в файле формата *.exe* — то же самое, что вы отправляете на завод, который производит ваши компакт-диски. Мы можем

распаковать файл за вас, разместить в Интернет-магазине, а вам останется лишь собирать деньги.

Мэтью не мог понять, то ли он не понравился Сьюзан Брей, то ли сама идея. Он надеялся, что Терезия возьмет все под контроль. Она освоила этот вид стратегического корпоративного танца: язык, паузы, зрительный контакт и темп. Именно Терезия организовала встречу, объяснив Symantec необходимость регулярного обновления антивируса Norton в электронном виде, а не через покупку физического носителя.

Сердце Мэтью ушло в пятки, когда Брей посмотрела на часы. Это был намек Терезии взять инициативу в свои руки. Она старалась охватить как можно больше областей, как можно быстрее и эффективнее. Потом Брей встала. Их время истекло. Встреча закончилась. Уходя, Мэтью был уверен, что это катастрофа. Терезия покачала головой.

— Нет, все прошло отлично, — сказала она, ведя его обратно к машине.

И была права. Они заключили сделку с Symantec и вскоре начали работать и с другими крупными компаниями, включая Netscape и книготорговца Barnes & Noble.

Их следующей остановкой в тот день был Сан-Франциско. Там они представят свой бизнес-план инвесторам, которые вместе с широкой технической аудиторией переходили из комнаты в комнату, чтобы посмотреть презентации интересовавших их стартапов. Мэтью обрадовался, когда вошел в зал и увидел толпу. Они с Терезией провели несколько быстрых встреч, «денежный обзвон», и это была их самая большая аудитория. Но стоило начать презентацию, и толпа внезапно рассосалась. Разочарованный, Мэтью узнал, что все собрались послушать выступление книготорговца из Amazon. Мэтью посмотрел на Терезию: «Онлайн-книготорговец? Как глупо!» Терезия, однако, думала, что это отличная идея, и планировала попробовать заполучить Amazon в качестве клиента.

На встречах с компаниями и инвесторами Release выигрывали больше, чем проигрывали, хотя стартапы всегда отчаянно нуждались в деньгах. В конце концов, они готовились к выходу на биржу с Merrill Lynch[92] в качестве гаранта размещения. Инвестиционный мир изменился с момента IPO Netscape в 1995 году. Энтузиазм по поводу резкого повышения стоимости Netscape привел к появлению новых экономических компаний, которые рождались, финансировались, приобретались или выходили на рынок в рекордно короткие сроки. Внезапно зарабатывать деньги — фактический доход и прибыль — стало гораздо менее важно, чем охватить внимание и клики. Десятки

миллиардов долларов вливались в венчурные фонды, и почти любая компания с доменом `.com` привлекала покупателей. Из каждых 100 долларов, инвестированных в бизнес по всей территории США в течение этого периода, более 40 пришлись на компании, связанные с Интернетом. Никогда еще так мало людей не делали столько денег так быстро. Шутили о девственниках долины — тех редких душах, которым еще только предстояло вывести компании на биржу. Porsche Boxters[93] можно было увидеть так же часто, как серые iMac.

В 1998 году Терезия и Release почти закончили первоначальную регистрационную форму S-1 SEC, необходимую для выхода на биржу. Они получили доход от подписок — около 15 миллионов долларов. Release нашла нового финансового директора, Кэролин Роджерс, для помощи в прохождении предварительного этапа IPO. Но неожиданно Роджерс заручилась поддержкой совета директоров и сама стала генеральным директором, заменив Мэтью.

Правление сказало Мэтью, что на данном этапе игра Кремниевой долины требует «присмотра взрослых» — кого-то с опытом управления компанией. Мечась между печалью и гневом, он не мог не признаться себе: «Что я знаю об управлении компанией? Черт, да что я вообще знаю? Я был студентом бóльшую часть своей жизни. Мой единственный бизнес-опыт: я писал компьютерный код в пижаме».

Еще одним сюрпризом стало то, что Роджерс решила, будто на данном этапе Release слишком мал для выхода на биржу, и сказала совету директоров отложить этот процесс. У Терезии было предчувствие, что Роджерс не задержится здесь надолго и именно сейчас настало идеальное время стать публичной компанией. Терезия сказала Мэтью и членам совета директоров:

— Мне очень понравилось, но этот фильм я уже видела раньше. Думаю, я знаю, чем все закончится. Надеюсь, я ошибаюсь. Я останусь настолько, насколько вы захотите, но…

Для Терезии это был конец того Release, который она знала и в который верила. Пришло время начать что-то новое.

Эм-Джей

Эм-Джей припарковалась на своем обычном месте на задней стоянке у офиса IVP и прошла мимо раскидистого дуба. Он напоминал ей практику тайцзицюань[94]: длинные ветви дерева стремились вверх. Она наконец-то избавилась от «Форда Пинто», обменяв его на Craigslist[95]. В тех редких случаях, когда она замечала старенький «Пинто» среди немецких спортивных автомобилей, ей вспоминалось, как она ехала по Сэнд-Хилл-роуд, глядя на дорогу сквозь проржавевший пол.

Эм-Джей направилась в вестибюль второго корпуса. Там висела большая картина под названием «Курс сжигания», изображающая слегка порванную и сожженную тысячедолларовую купюру. Эм-Джей, одна из первых женщин в истории, ставших инвестиционными партнерами в венчурной фирме, работала в IVP уже более десяти лет. Она достигла профессионального совершеннолетия в 1980-х годах, в период бума венчурного капитала. Настоящий рост начался, когда основатель IVP Рид Деннис вместе с коллегами Питчем Джонсоном, Томом Перкинсом и Биллом Дрейпером успешно подтолкнул законодателей Вашингтона к снижению налогообложения прибыли от продажи инвестиций. В то время на рынок вышли крупнейшие компании, среди которых были Genentech, Compaq, Apple, Oracle и Microsoft.

Эм-Джей наняли в 1982 году, и одной из первых сделок, которую они с Деннисом заключили, был стартап Sequent Computers. Эм-Джей знала соучредителя Sequent Скотта Гибсона со времен работы в Intel. Когда она кратко проинформировала Денниса о сделке и упомянула, что «за ними охотится много инвесторов», Деннис посмотрел на часы, сделал несколько звонков, чтобы изменить расписание, и предложил:

— Давайте навестим их.

Они полетели на его двухмоторной «Сессне»[96] в Бивертон, штат Орегон. Через несколько часов Эм-Джей и Деннис уехали оттуда, заключив сделку: IVP собирался инвестировать 5,2 миллиона, предварительно оценивая Sequent в 15 миллионов (предварительная оценка — это стоимость компании или актива до инвестирования). Они не подписали никаких документов, но Гибсон доверял Эм-Джей со времен работы в Intel и знал репутацию Денниса. Его рукопожатие высоко ценилось. Теперь, в 1996 году, у Sequent был годовой доход более 800 миллионов долларов и партнерство с Oracle, Boeing, Siemens AG и многими другими.

В настоящее время в седьмом фонде IVP под управлением находилось более 187 миллионов долларов. Венчурная фирма помогла профинансировать, построить и вывести на биржу восемьдесят публичных компаний, в которых работало более ста тысяч человек. При рыночной капитализации в 20 миллиардов долларов они ежегодно приносили доход 10 миллиардов долларов. Эм-Джей и Деннис наняли новых партнеров. Они создали три области инвестиционной экспертизы: начинающие информационные технологии, развитые информационные технологии и науки о жизни. Основное внимание Эм-Джей уделяла программному обеспечению, коммуникациям и компьютерным технологиям. Она инвестировала средства IVP в Applied Digital Access[97], Aspect Communications[98], Bridge Communications[99], Frequency Software, Netrix[100], Red Pepper Software, SuperMac, SynOptics, Unify и Weitek.

Войдя в офис IVP, Эм-Джей поздоровалась со своим секретарем Энди Хайнц, взяла кофе и закрыла дверь. Он пила кофе в тишине — это было ее тайцзицюанем, ее дзеном. Только на работе она могла выпить всю чашку. Здесь задачи поступали к ней по одной.

Допив, Эм-Джей пригласила Хайнц для краткого отчета перед встречей партнеров в восемь тридцать. Хайнц начала работать в IVP в 1984 году, Эм-Джей была ее первой женщиной-боссом. И единственным партнером, который придерживался расписания и сам покупал себе кофе.

В Кремниевой долине был разгар очередного экономического бума, на этот раз подхлестываемого потенциалом Интернета. Как компьютерный чип, мозг Эм-Джей обрабатывал различные фрагменты ее обычного дня: от блинчиков до презентаций. Ее бывший босс, Гордон Мур, как известно, предсказывал, что вычислительная мощность — количество компонентов, которые можно поместить на кремниевый чип, — будет удваиваться каждый год (позднее он стал говорить уже про каждые два года). Его предсказание приобрело известность как «закон Мура». Такой же экспоненциальный рост[101] происходил и в Кремниевой долине. Долина начиналась с двух парней, Уильяма Хьюлетта и Дэвида Паккарда, основавших HP в гараже. Теперь она стала эпицентром стартапов с миллиардами долларов венчурного капитала.

— Продолжай в том же духе, — сказала Эм-Джей Хайнц перед началом встречи партнеров.

Презентующие часто опаздывали, и партнеры старались устроиться поудобнее. Из всех присутствующих только у Эм-Джей

был работающий супруг и дети. С бесконечным потоком людей и сделок можно работать круглосуточно. Если другие партнеры хотели потратить больше времени на обдумывание сделки, Эм-Джей часто быстро отказывала. Когда мужчины занимались сразу шестью-восемью стартапами, Эм-Джей сосредотачивалась на нескольких наиболее выгодных. Здравый смысл и тайм-менеджмент стали ее секретным оружием. Когда приходило время увольнять генерального директора или основателя зарождающейся компании за постоянные очевидные проблемы, она не боялась быстро избавиться от него. У венчурных капиталистов сложилась репутация людей, умеющих моментально принимать решения, но Эм-Джей, наоборот, казалось, что они всегда затягивали с вердиктом. Венчурные капиталисты хотели, чтобы их предприниматели добились успеха.

Эм-Джей уже слишком долго ждала, прежде чем встретиться с одним из «своих» предпринимателей, основавшим компанию по автоматизации электронного проектирования. Эм-Джей было всего двадцать восемь лет, она была партнером в IVP и ведущим инвестором компании. Она вызвала сорокалетнего основателя к себе в кабинет, чтобы обсудить проблемы компании — и в том числе кадровые. Перед ней сидел безупречно одетый мужчина с блуждающим взглядом, говоривший с сильным и приятным акцентом.

Эм-Джей не стала терять времени. Мужчина встречался с женщиной-инженером, которая работала на него. Она сказала, что знает об этом, и коснулась других проблем компании. Без лишних слов она резюмировала:

— Ты уволен.

Основатель был шокирован и возмущен.

— Меня не может уволить женщина! — сказал он.

Эм-Джей чуть не рассмеялась. Его вполне устраивало, что его финансирует женщина, но увольнение он допустить не мог. Она оглянулась, затем посмотрела по сторонам.

— Но я больше никого здесь не вижу, а вы? Вы уволены.

В итоге Эм-Джей избавилась от компании, потеряв для IVP более 1,4 миллиона. Но никто не жаловался.

На самом деле за эти годы решительность, с которой Эм-Джей расправлялась с основателями, стала легендой, ее часто обсуждали Хайнц и ее коллеги-секретари из других фирм. Они называли себя ЖПВК — жизнерадостные помощники венчурного капитала. Каждые несколько недель они собирались после работы, чтобы выпить и посплетничать. Говорили о партнерах в своих фирмах, о делах, домах, экзотических поездках, привередах

и о том, кто и где забыл белье. Закатывали глаза, услышав историю о венчурном капиталисте, который позвонил из отпуска и попросил помощника убрать собачье дерьмо с заднего двора.

Эм-Джей посмотрела на часы — пора начинать собрание. Она направилась в конференц-зал, а Хайнц вернулась на свое место в коридоре. Миниатюрная, светловолосая и общительная, Хайнц наблюдала, как все вошли и заняли свои места. Рид Деннис был в фирменном костюме и галстуке-бабочке.

Хайнц не сразу прониклась симпатией к Эм-Джей, которая выглядела как железная дева в серых, темно-синих и черных костюмах, белой блузке, нейлоновых чулках и практичных лодочках. Постепенно Хайнц поняла, что цель униформы не столько в том, чтобы выглядеть мужественно, сколько в том, чтобы не выглядеть женственно. Хайнц когда-то работала главным психологом в психиатрической больнице Лэнгли-Портер в Сан-Франциско, ее заинтриговала Эм-Джей и гендерная динамика, которая разыгрывалась на работе. Она видела, что успех и привлекательность женщин часто не соотносятся: когда один фактор повышается, другой снижается.

Отношение Хайнц к Эм-Джей сильно изменилось, когда та стала мамой. Хайнц полагала, что Эм-Джей слишком сосредоточена на карьере, чтобы иметь детей, поэтому была шокирована, когда Эм-Джей призналась в беременности. Как первая женщина-партнер в IVP, Эм-Джей должна была создать прецедент отпуска по беременности и родам, и она брала по три месяца для ухода за каждым ребенком. Но, несмотря на все это, ее карьера процветала.

К этому времени Хайнц уже достаточно хорошо знала Эм-Джей, чтобы понимать, что она — чувствительная женщина в бесстрастной маске и «доспехах». Эм-Джей преуспела в дарвиновской гонке естественного отбора, каждый день разыгрывавшейся на Сэнд-Хилл-роуд. Хайнц заглянула в конференц-зал. Она болела за своего босса. Она была современной версией персонажа Мелани Гриффит из фильма «Деловая девушка», только без взъерошенных волос.

Соня

Соня участвовала в другой гонке. После выходных на лыжах она с радостью отложила спортивную форму и надела свои доспехи: сшитый на заказ жакет, блузку, брюки и жемчужное ожерелье. Компании вокруг взлетали на новые высоты. NASDAQ — дом практически всех акций доткомов[102] — вырос почти на 400 % за несколько лет после IPO Netscape. Интернет прославился как преобразующая технология XX века, наравне с автомобильной промышленностью, системами распределения электроэнергии и ядерной энергии. Предприниматели и венчурные капиталисты использовали такие слова, как «золотая лихорадка» и «захват территории», описывая возможность разбогатеть, которая выпадает раз в жизни. Банки соперничали за первичные предложения акций и сделки по слиянию, обострились споры. Венчурные капиталисты гнались за свежими, наивными доткомами. Компании At Home и Real Networks[103] имели впечатляющее IPO, как и VeriSign[104], Exodus[105], CyberCash, UUNet и Inktomi[106]. Такие компании, как Priceline[107], eToys, Pets.com, GoTo.com и Webvan[108], росли с невероятной скоростью, что измерялось просмотрами, пользователями страниц и уникальными клиентами.

Соня была на работе, когда позвонила ее подруга Ким Дэвис — венчурный инвестор из IDG Ventures[109] в Сан-Франциско. Ким получила степень бакалавра в Стэнфорде и училась на год позже Сони в Гарвардской школе бизнеса. Сейчас девушки жили в квартале друг от друга в Сан-Франциско. Ким сказала Соне, что нашла новую многообещающую интернет-компанию в Сиэтле и ищет инвестиционного партнера.

— Она станет крупной компанией, — сказала Ким.

У IDG был фонд в 80 миллионов долларов; его типичная инвестиционная сделка составляла от 1 до 2 миллионов долларов. Фонд Menlo оценивался в 250 миллионов долларов.

Сиэтлскую компанию F5 Labs[110] основал бывший торговец облигациями, инвестиционный банкир Джеффом Хасси, который считал, будто нашел что-то фундаментально отсутствующее в Интернете. По мере увеличения онлайн-трафика — некоторые говорили, он удваивается каждые девяносто дней — веб-сайты напрягались буквально до паралича. Перегруженные серверы выдавали сообщения вроде «error 404» — «не найден» или «error 503» — «служба недоступна». Хасси знал: в конечном счете Интернет не сможет работать, если будет нарушена основная движущая сила инфраструктуры.

F5 построили систему «балансировки нагрузки» BIG-IP, которая функционировала как охранник в аэропорту: направляла потоки пассажиров к линии безопасности, которая выглядит самой короткой и предполагает наименьшую задержку. У Хасси нашлись стартовые инвесторы — друзья и семья — и новое предложение о финансировании от модной инвестиционной фирмы из Сан-Франциско Hambrecht & Quist.

«За сделку надо браться», — поняла Соня. Она завершила разговор, быстро сделала несколько звонков и узнала, что адвокат F5 и финансовый директор на тот момент были на конференции Кули Годварда в отеле в Монтерее, примерно в девяноста минутах езды к югу. Соня схватила ключи, поспешила к машине и вскоре была уже на пути в Монтерей, известный океанариумом, — приморский город, место действия многих рассказов Джона Стейнбека. Соне предстояло убедить команду F5 в ценности работы с венчурной фирмой, а не с банком. Menlo финансировала крупные сделки с интернет-компаниями и компаниями коммуникационного оборудования, имели достаточно связей и опыта, чтобы стать сильным союзником для зарождающихся F5.

Соня проделала долгий путь из Бостона, где работала в TA Associates. С момента присоединения к Menlo в июле 1994 года она руководила инвестициями в нескольких ключевых сделках, в том числе с компанией Vermeer Technologies[111] в 1995 году, которая обеспечивала инструментарий для растущего рынка интернет-издателей. Microsoft купил Vermeer за 133 миллионов долларов в 1996 году, через месяц после инвестиций Menlo. Соня выступила вторичным инвестором — ее партнер Даг Карлайл был основным — в Hotmail, бесплатном интернет-сервисе электронной почты, который Microsoft приобрели в 1997 году примерно за 400 миллионов долларов. Это стало крупнейшей покупкой интернет-стартапа в то время. Соня познакомилась со Стивом Джобсом, когда Гарвардская школа бизнеса признала студию анимации Pixar предпринимательской компанией года. За ужином Соня усадила Джобса рядом с собой, надеясь пообщаться. Вместо этого он провел бóльшую часть вечера, выводя сотрудников Pixar на улицу, чтобы похвастаться своим новым серебристым «Мерседесом». Джобс почти не обращал на Соню внимания.

Одна из любимых сделок Сони — с Priority Call Management[112], разработчиком компьютерных систем (программируемых цифровых коммутационных платформ) для поддержки расширенных услуг телефонной сети. PCM основал молодой предприниматель из Массачусетса Энди Ори. Ори и его

отец провели бессчетное количество ночей за составлением и распечаткой бизнес-планов Kinko. Они собрали немного наличных, включая пенсионные сбережения отца Энди, и устроились в маленьком офисе над стоянкой грузовиков. За четыре года Ори-младший скопил четыре миллиона долларов, продавая акции везде, где только мог: на свадьбах, похоронах, в лифтах, на бар-мицвах, в метро и аэропортах тридцати штатов. Когда позвонила Соня, Ори и его отец трудились 107 дней подряд. К этому моменту PCM уже нужно было перевести дыхание.

Соня и Ори тихо шутили, будто не знают, что делают. Это была первая сделка Сони в Menlo и первый стартап Ори. Но Соня доверяла инстинктам. Она видела огромный потенциал как в PCM, так и в неутомимом Ори. PCM нацеливались на поставщиков услуг связи (телефонные компании проводной и беспроводной связи), владеющих инфраструктурой сотовых вышек и оборудованием для подключения одного сотового телефона к другому. PCM продавали операторам дополнительные функции: голосовую почту, телефонные карты, ожидание вызова, определение номера и переадресацию звонков — готовые решения, которые давали операторам пакет премиальных услуг, необходимых для конкуренции на слабо регулируемом государством телекоммуникационном рынке. В 1995 году Соня уговорила партнеров инвестировать три миллиона долларов в молодую компанию. К 1998 году PCM стал 50-миллионным бизнесом и быстро рос.

Соня была благодарна своему неофициальному наставнику в Menlo, Тому Бредту, который любил сотрудничать с предпринимателями, помогал им создавать великие компании. Бредт работал в Bell Labs[113] в Нью-Джерси, где за много лет до этого Уильям Шокли и его коллеги совершили полупроводниковую революцию и изготовили первый транзистор. Когда Соня заключила сделку с PCM, Бредт благодаря его опыту занял место в совете директоров. Но он сказал Соне:

— Пойдем и посмотрим, сможем ли мы помочь этой компании стать успешной.

Бредт любил спрашивать предпринимателей: «Что не дает вам спать по ночам?» Соня следила за ним на заседаниях правления и встречах с предпринимателями. Он был терпеливым слушателем и умел кратко подытоживать проблемы и решения.

Соня надеялась, что наставничество Бредта поможет ей на встрече с людьми из F5. Кроме того, требовалось поймать подходящий момент.

Эм-Джей

И снова утренние презентации в IVP затянулись до раннего вечера. Услышанное не произвело впечатления на Эм-Джей. Предприниматели говорили о технологиях, а не о рынке. Большинство пришли с новыми технологиями и не знали, куда их приткнуть. Эм-Джей же привлекали предприниматели, которые выявляли огромную проблему и создавали технологии для ее решения.

Ее младший партнер Джефф Янг — большая шишка в новом информационном технологическом пространстве — взял слово. Его инвестиции были настолько успешными, что партнеры согласились предоставить ему super carry — большую долю будущей прибыли от инвестиций в Фонд VII. После того как ограниченные партнеры-инвесторы получат свою прибыль, Янгу достанется больший кусок финансового пирога, чем другим партнерам.

Янг мечтал стать венчурным капиталистом еще со школы. Он получил степень экономиста и инженера в Принстоне, затем MBA в Стэнфорде. Работал в IBM и Goldman Sachs[114] до прихода в IVP в 1987 году. Очень энергичный, Янг описал свою работу в дни доткомов как «попытку напиться из пожарного шланга». Корпорации обращались к нему, желая узнать об Интернете, спрашивая, как ориентироваться в «кликах против кирпичей»[115], и предлагая совместные предприятия с IVP, чтобы крупные фирмы могли переизобрести себя в качестве инкубаторов. Янг посещал выставки и отраслевые конференции, работал в сети, как сумасшедший, и спал очень мало. Как и у Эм-Джей, у Янга было трое детей. Но его жена сидела дома, и он работал по шесть дней в неделю. Он ложился спать в одиннадцать вечера, просыпался в три часа, отвечал на электронные письма, снова засыпал в половине пятого и вставал в шесть утра, чтобы начать день.

Эм-Джей пыталась впихнуть в свою жизнь все больше и больше. Кроме мужа, работы, дома, троих детей, собаки и кошки. Она купила родителям дом неподалеку. Она выдумала для себя эту жизнь, непрерывную игру в прятки на кукурузных полях Индианы. Она всегда была стратегически настроена обходить закрытые двери и преодолевать препятствия, казавшиеся непреодолимыми.

На последней встрече партнеров Янг говорил о том, что он называл «пассивной сделкой», когда IVP получал доход, всего в двенадцать-пятнадцать раз превышающий инвестиции. Взвешивая плюсы и минусы новых потенциальных инвестиций, Янг сказал:

— Мы можем легко вернуть в десять раз больше, но я не знаю, стоит ли оно того. Нужно ли нам это, когда мы совершаем сделки, окупившиеся от ста до тысячи раз?

В нормальные годы, не связанные с бумом, венчурные капиталисты пытались заработать хотя бы в десять раз больше инвестиций. Если они заключали десять сделок, то две или три приносили огромную прибыль. Как правило, около 80 % выигрышей приходились на 20 % сделок, что венчурные капиталисты называли «эффектом Бейба Рута»[116]. Рут был рекордсменом. Венчурные капиталисты должны были выбить эти хоумраны, чтобы компенсировать ауты.

Эм-Джей согласилась с Янгом. В легкомысленном мире доткомов десятикратная окупаемость «не интересней зевка». Куда бы Эм-Джей ни повернулась, она встречала человека, утверждавшего, будто он — венчурный капиталист. Ее парикмахер внезапно стал подрабатывать венчурным капиталистом. Ландшафтный дизайнер ее подруги был венчурным капиталистом. Все говорили о горячих сделках с доткомами, в которые они инвестировали. В 1998 году акции Amazon давали 970 %, AOL — 593 %, Yahoo! — 584 %.

В шесть вечера, когда собрание закончилось, коллеги договорились выпить. Но Эм-Джей хотела домой. Она всегда готовила ужин для семьи. Она связалась с мужем, Биллом, он сказал, что будет на работе по крайней мере еще час — значит, вероятно, еще дольше. Билл был соучредителем венчурной фирмы Foundation Capital[117] и работал днями напролет. Эм-Джей познакомилась с Биллом в Пердью. У него были рыжеватые волосы и самые голубые глаза из всех, которые она когда-либо видела. Билл работал инженером и выступал в роли капитана болельщиков команды Пердью. В Билле сошлось все, чего не хватало в семье Эм-Джей: путешествия, авантюризм, спортивность. Он также казался щедрым, что в некотором смысле противопоставляло его ее отцу.

Билл любил хвастаться женой — партнером в венчурной фирме. Он гордился ею перед людьми. И все же дома именно Эм-Джей готовила ужин, мыла детей, проверяла домашнее задание и читала Ханне перед сном «Баю-бюшки, Луна», «Чернику для Сала» Уиллу и «Лебединую трубу» вместе с Кейт. Если Билл возвращался поздно, она разогревала ему ужин. В сущности, Эм-Джей была загруженней Билла: на ней лежало в два раза больше домашней работы и в три раза больше ухода за детьми. Честно говоря, она сама это выбрала, отчасти потому, что она помнила, как скучала по собственной матери, когда ночами та работала в JCPenney.

Около половины одиннадцатого, посмотрев новости, она сказала Биллу, что идет спать. Он ответил тем же. Но для нее это была скорее шутка. По дороге в постель Эм-Джей запустила стирку, включила посудомоечную машину, вывела собаку на прогулку и прибралась в гостиной. К тому времени, как она забралась в кровать, Билл спал уже целый час.

Соня

В отеле в Монтерее Соня нашла финансового директора и адвоката F5 и объяснила, почему F5 должны работать с Menlo. Встреча прошла хорошо, и момент оказался идеальным. Через неделю основатель и генеральный директор F5 Джефф Хасси вылетел из Сиэтла в Кремниевую долину, чтобы встретиться с Соней и партнерами. Хасси никогда не бывал на Сэнд-Хилл-роуд и очень нервничал. Обычно он говорил быстро, поэтому заставил себя сбавить скорость. Он ранее не управлял компанией, не составлял контрактов и понятия не имел, как собрать деньги для стартапа. Сиэтл был отличным городом для создания компании, но в нем отсутствовала инфраструктура Кремниевой долины: венчурное сообщество и компаний-покупателей, которые проводили исследования и развивались путем слияний и поглощений.

В конференц-зале Menlo Хасси показал самую простую презентацию PowerPoint для партнеров, но в основном полагался на белую доску. Он заставил группу хорошо посмеяться, рассказав о происхождении компании:

— На меня снизошло озарение. Я подумал, что кто-то должен построить балансировщик нагрузки! Кто-то должен сделать для серверов то, что было сделано для дисковых накопителей.

Он имел в виду технологию, называемую избыточным массивом недорогих дисков — RAID, — которая обеспечивает избыточность дисков и оптимизацию скорости путем распределения данных между носителями.

— Я подумал: вау, что, если бы мы могли построить эту штуковину, которая стала бы избыточным массивом недорогих серверов?

Хасси набросал диаграммы и цифры и отметил, что доходы увеличиваются на 30 % в месяц. Указав на схему работы балансировщика нагрузки, он повернулся к партнерам:

— Послушайте, все на Земле будет подключено к Интернету. Что-то должно измениться в экономике серверов. Я считаю, каждый кусок интернет-трафика однажды станет проходить через балансировщик нагрузки. Никто не будет строить сеть без балансировщика нагрузки.

В следующий понедельник, 6 июля 1998 года, Соня и Ким Дэвис прилетели в Сиэтл, чтобы сделать предложение. Соня, светловолосая и подтянутая, и Ким, высокая, длинноногая афроамериканка, составляли отличную пару. У Сони был список условий, в котором объяснялись детали инвестиционного

предложения. Она оценила F5 в 55 миллионов долларов, основываясь на доходах, прогнозах, рынке, различных отраслях и сопоставимых компаниях, других предложениях и предчувствиях того, что необходимо Хасси для согласия на сделку.

Одна из самых важных частей работы Сони — выяснить, что нужно предпринимателю, чтобы сделка состоялась. В Menlo рассчитывали на минимальную десятикратную отдачу от инвестиций, что превратило бы потенциал F5 в 550 миллионов долларов.

— Мы хотим инвестировать, — сказала Соня Хасси. — Какова ваша оценка?

Почему-то этот вопрос застал Хасси врасплох. Он наблюдал, как другие интернет-компании получают дикие и необъяснимые оценки. У него было больше доходов и клиентов, чем у всех его прямых конкурентов вместе взятых. Среди клиентов F5 значились Microsoft, Montgomery Securities, Alaska Airlines[118], Monsanto[119] и десятки других известных корпораций. И все же у Хасси постоянно кончались деньги. Каждый день предпринимательства ощущался как эмоциональный залив Фанди, с головокружительными взлетами и падениями. Каждый день он метался между пиком эйфории и омутом отчаяния.

Он прокрутил в голове цифры.

— Ну, хорошо, моя оценка — шестьдесят миллионов, — сказал Хасси, имея в виду стоимость компании без предлагаемых инвестиций от Menlo и IDG Ventures — фирмы, где работала Ким.

— Я могу предложить пятьдесят пять миллионов, — сказала Соня.

Хасси отрицательно покачал головой:

— Нужно шестьдесят.

После долгой паузы Хасси сказал:

— Я подозреваю, что вам требуется позвонить в главный офис. Я выйду, чтобы вы смогли сделать это. И вернусь, когда вы будете готовы.

Соня и Ким посовещались, прежде чем Соня набрала номер штаб-квартиры Menlo. День клонился к вечеру, и в офисе оставался только Майк Лауфер, молодой партнер, специализирующийся на медицинских компаниях.

— Майк, — сказала Соня, — нам нужно увеличить сумму до шестидесяти.

Ответ Лауфера — «Звучит неплохо» — был всем, что ей нужно.

Когда Хасси вернулся в комнату, Соня протянула руку и сказала:

— Договорились.

Хасси получил свою предварительную оценку в 60 миллионов долларов. Menlo собирались инвестировать 5,7 миллиона, а IDG Ventures — два.

В течение года F5 Labs, которая изменила название на F5 Networks, превратилась из яркой идеи в публичную компанию, собрав относительно мизерные 12 миллионов долларов с момента создания. Джефф Хасси, которому не было еще и сорока, вскоре обрел 600 сотрудников и компанию стоимостью в два миллиарда долларов. Инвестиции Menlo в размере 5,7 миллиона принесли более 100 миллионов.

Терезия

Release остался позади, и Терезия взвешивала перспективы будущей работы, когда получила неожиданную просьбу о помощи. Основатель Release Мэтью Клейн вынашивал еще один стартап, но его первые походы к венчурным капиталистам ничего не дали. Поэтому он обратился к Терезии за советом. Она высказала замечания по поводу его речи и изменила презентацию для Tech Planet — стартапа, который обеспечит техническое оснащение и консультирование головных офисов.

После подсказок Терезии следующие три встречи Мэтью с венчурными капиталистами закончились положительно. Не успел он закончил речь, как инвесторы сказали:

— Хотим отдать деньги прямо сейчас!

Тем временем Джефф Ральстон из Four11, предприниматель, который лихорадочно прокладывал удлинители через Миддлфилд-Роуд, чтобы не терять электричество, продал RocketMail компании Yahoo! за 92 миллиона долларов. Она стала почтой Yahoo!.

Обсуждение Терезии и Мэтью Tech Planet напомнило ей, как сильно она любит стадию развития компании, когда все только начинается, а хаос и целеполагание находятся в ежедневной борьбе. Во времена Release она также видела важную роль, которую играли венчурные капиталисты, предоставляя все: от денег до опыта. Чего она не знала до Release, так это того, как венчурные капиталисты обеспечивают последующие раунды финансирования. Венчурные капиталисты первых раундов серии A, которые приходят после ангелов[120] или друзей и родственников, соединяются с венчурными капиталистами других фирм для последующих раундов финансирования: серии B, C, D и так далее. Серия A знаменовала первый раунд финансирования со стороны венчурного капитала, когда впервые компания предлагала акции внешним инвесторам. Последующие раунды отражали созревание и масштабирование компании. Привлечение инвесторов к более поздним вложениям играло решающую роль.

У Терезии было несколько друзей — венчурных капиталистов, включая Грега Сэндса, который покинул Netscape и присоединился к Sutter Hill Ventures[121], и подругу по бизнес-школе Робин Ричардс Донохью, которая помогала венчурному инвестору Биллу Дрейперу основать первый в мире венчурный фонд в Индии. Теперь Донохью стала партнером и любила свою работу. Дженнифер Фонстад, на год опередившая Терезию в бостонском Bain, через год после поступления сделалась

партнером в фирме Draper Fisher Jurvetson[122]. (Стив Юрветсон и Тим Дрейпер поддержали Release.) Фонстад рассказывала Терезии истории о работе над сенаторской кампанией Митта Ромни 1994 года против действующего сенатора Теда Кеннеди. Она путешествовала с Ромни, основателем Bain Capital, и слушала его истории о строительстве бизнеса с нуля, в том числе о Staples[123], где он был первым инвестором. Ромни собирал полки в первом магазине Staples. Фонстад и не знала, какую практическую роль играют венчурные капиталисты.

Когда политическая кампания закончилась и Дженнифер направилась в Гарвардскую школу бизнеса, она решила, что ей симпатична идея взять что-то фундаментально неопределенное и построить определение вокруг этого.

Как только Терезия начала ходить на собеседования, она получила множество предложений. Некоторые из них исходили от стартапов, а некоторые — от венчурных компаний. Грег Сэндс, ангел-инвестор в Release, сказал ей, что Accel Partners[124] ищет нового младшего партнера с опытом в инженерии и в Интернете. Брюс Голден, партнер Accel, изучил ее рекомендации, включая данные Мэтью Кляйном. Когда его спросили о положительных качествах Терезии, Клейн сказал Голдену:

— Позвольте начать с того, что скромность здесь излишня. Терезия — самый выдающийся человек, которого я встречал в жизни.

Партнер Accel Джим Брейер, крупный игрок в отрасли, впечатлился многопрофильностью Терезии — она разбиралась в технологиях и имела опыт в стартапе. Брейер также нашел ее «порядочной и обладающей интеллектуальным любопытством, которое было критически важно для успеха венчурного капиталиста». Брейер, Голден и партнеры Accel пришли к выводу, что Терезия «чертовски умна, целеустремленна, с аналитическим мышлением, обладает хорошей трудовой этикой и отлично работает в команде». Однако у партнеров Accel оставался вопрос: сможет ли она проанализировать сотни или тысячи инвестиционных возможностей и выбрать те, которые принесут большие деньги? Это оставалось неизвестным.

В конце концов Терезия присоединилась к Accel в качестве младшего партнера. Она стремилась работать с несколькими стартапами, а не с одним и учиться у лидеров отрасли Брейера и Питера Вагнера, а также у основателей Accel Артура Паттерсона и Джима Шварца. Перед первым днем в Accel она отправилась в Banana Republic, чтобы прикупить наряд венчурного капиталиста: брюки цвета хаки и светло-голубую рубашку на пуговицах. Ужасное сочетание, но у Терезии был секретный источник

утешения — дизайнерские туфли. Она любила прочесывать стеллажи в магазине Neiman Marcus[125] в поисках туфель со скидкой. Униформу она наденет, но туфли не предаст.

Работа Терезии как партнера в Accel заключалась в создании и управлении «потоком сделок». Каждый день партнеры пересылали ей десятки электронных писем — в большинстве случаев без единого слова объяснения. Ей нужно было прочесть всю цепочку писем и выяснить, что предлагается и стоит ли тратить на это время. Это бурная смесь сортировки — Терезия не могла позволить себе пропустить важное — и методического анализа и исследований. В то же время, когда она прикидывала, какие идеи имеют ценность, ее поощряли находить собственные сделки и развивать свои области специализации.

Вскоре после начала работы Терезии сообщили о встрече с двумя аспирантами из Стэнфорда, которые создали новый алгоритм поиска. Она должна была встретить студентов, Сергея Брина и Ларри Пейджа, и пообщаться с ними, прежде чем они предложат партнерам новый алгоритм ранжирования страниц. Он назывался Google.

Соня

Соня решила порадовать Ким Дэвис — своего партнера по сделке с F5 — поездкой в Four Seasons на Большой остров[126] и отпраздновать прибыльный триумф. Так Соня благодарила подругу за то, что та привела ее к сделке. Две свободные женщины лет тридцати с небольшим проводили дни у бассейна, смотрели на волны и ныряли с маской в лагуне неподалеку. Они говорили о работе, мужчинах, семье, деньгах и о том, почему женщинам так трудно признать, что они любят деньги. Мужчины могли не стесняться своего стремления к крупным суммам, в то время как от женщин не ожидали поиска богатства. Мужчины использовали филантропию для продвижения себя, как женщины использовали ее для продвижения других. Другими словами, финансы оставались сложной для женщин областью, где предстоит научиться ориентироваться.

— Женщины должны быть осторожны с деньгами, — сказала Соня. — Если женщина выходит замуж за богатого мужчину, она охотница за достатком. Если она работает, чтобы много получать, это выглядит странно. Я люблю деньги, потому что они дают мне много возможностей: быть одинокой или замужем, помогать родителям и другим. Отчим моей матери не позволил ей поступить в колледж. Не оставил ей выбора.

Соня добавила с улыбкой:

— Если у меня есть шанс стать богатой, я не собираюсь его упускать.

Ким беседовала об этом и с другими, в том числе с венчурной капиталисткой Энн Уинблад и предпринимательницей, ушедшей в ту же область, Хайди Ройзен. Обеих в долине хорошо знали и уважали. Хайди делилась советами по поводу денег, глупых комментариев и поведения мужчин в индустрии. В качестве соучредительницы компании, выпускающей программное обеспечение T/Maker[127], Хайди отправилась на ужин со старшим вице-президентом крупного производителя ПК, чтобы заключить сделку, критически важную для ее стартапа. Когда подали вино и произнесли тосты за великое совместное будущее, мужчина сказал Хайди, что принес подарок, но он под столом. Он взял руку Хайди и положил на расстегнутую ширинку. Хайди вышла из ресторана, сделка сорвалась, и Хайди нашла других спонсоров — в частности, Энн Уинблад.

— Коридоры власти заполнены белыми мужчинами, но я присоединилась к удивительным женщинам, — сказала Ким, поднимая бокал.

Соня тоже нашла объект для подражания. В TA Associate в Бостоне она училась ремеслу у Джеки Морби — одной из первых женщин ставшей партнером в венчурной фирме. Морби работала в питтсбургском офисе TA и каждые несколько недель приезжала в Бостон в костюмах пастельных тонов, напоминающих Соне пасхальные яйца. Морби и Соня летали по стране, знакомились с интересными компаниями и встречались с руководителями и предпринимателями. Морби учила Соню, как важно посещать хорошие фирмы, даже если они пока не ищут средства. Наставница считала, что венчурный бизнес больше связан с людьми, чем со сделками. Морби была первой в TA, кто находил компании с потенциалом, изучая компьютерные журналы, торговые издания, отчеты Dun & Bradstreet, обзванивая предприятия и отказываясь принимать слово «нет». Именно Морби посоветовала Соне отслеживать сделку «как охотничья собака» — эта фраза эхом отозвалась в голове Сони, когда она выследила Джона Макафи в его машине.

Соня рассказала Ким все, что узнала о Морби во время их совместных деловых поездок. Морби была замужем за преуспевающим банкиром и уже родила двоих детей, когда решила, что хочет от жизни большего. В сорок лет Морби поступила в женскую школу менеджмента Симмонс-колледжа, посещала занятия по вечерам. За несколько месяцев до выпуска Морби побеседовала с инвестиционным банкиром из бостонской компании Paine Webber[128] насчет прохождения неоплачиваемой стажировки. После долгого разговора, который, казалось, шел хорошо, банкир наклонился к Морби и сказал:

— Мы думаем, вы были бы великолепны на этой позиции, но у вас двое маленьких детей.

Прежде чем Морби успела ответить, он продолжил:

— Ваш муж работает в Бостонском банке. Вы нужны ему дома, — и добавил: — Моя жена не могла бы так поступить.

Ким закатила глаза.

Морби начала работать в TA Associates неоплачиваемым стажером в конце семидесятых, когда «Шоу Мэри Тайлер Мур»[129] произвело фурор, трогательно показав жизнь одинокой, независимой и сильной работающей женщины. Морби стала партнером в 1982 году, за год до Эм-Джей Элмор. Она встречалась с молодыми Биллом Гейтсом и Ларри Эллисоном и заключила сделки с самыми первыми компаниями по разработке программного обеспечения, включая Digital Research[130], McCormack & Dodge[131], Carex и многие другие, в то время, когда инвестиции в программное обеспечение считались рискованными.

Соня рассказала Ким историю встречи Морби с соучредителем Microsoft Биллом Гейтсом. Приехав в Microsoft в Сиэтл на утреннюю встречу, Морби узнала, что Гейтс едет из аэропорта. Она всегда изучала офисную среду компаний, которые посещала, — и в штаб-квартире Microsoft увидела бардак. Повсюду валялись компьютерные коробки и пустые банки из-под кока-колы. После часа ожидания Морби наконец увидела молодого человека в больших очках. Он качал головой и разговаривал сам с собой, явно злясь на что-то. Это был Гейтс.

Он только прилетел из Техаса, где встреча «прошла просто ужасно». Упустил сделку, которую считал совершенной, не выспался и попался на превышении скорости по дороге в офис. Очевидно, он злился, что Tandy — один из первых производителей персональных компьютеров, продававшихся через Radio Shack, — заключили сделку не с Microsoft, а с другой компанией. Tandy требовался язык программирования COBOL (Common Business-Oriented Language) для их компьютера TR-1000. Гейтс работал над тем, чтобы убедить Tandy заключить контракт с Microsoft, хотя у него еще не было необходимого компилятора.

Морби спросила Гейтса о его операционной системе MS-DOS, выходящей в августе. Гейтс сказал, что над программой работает местный парень Тим Паттерсон. MS-DOS позволит пользователям открывать, просматривать файлы на своем компьютере и управлять ими. Обсуждение продолжалось еще час, и они договорились встретиться через две недели.

Морби не заключила сделку с Microsoft, но после встречи с Гейтсом встретилась с компьютерным ученым Гэри Килдаллом, который написал самую первую операционную систему CP/M (Control Program/Monitor) для соединения компьютеров. Килдалл создал ПО с нуля, опередив Microsoft на рынке. Его компанией была Digital Research, Inc.

Соня продолжала:

— Джеки и Килдалл сидели в ресторане под названием Buckhorn Barbecue рядом с комплексом Nut Tree. Килдалл схватил пачку салфеток и принялся рисовать схему.

Он показал Морби, почему операционная система, которую он написал и контролировал, станет основой всего.

— Приложения оказываются здесь, — сказал он, дополняя диаграмму.

Килдалл продолжал рисовать, объясняя три основных уровня любой компьютерной системы: аппаратное обеспечение, операционную систему и приложения (они тогда еще не были объединены). Он пояснял Морби:

— Тот, кто контролирует операционную систему,

контролирует компьютерную индустрию.

После этого Морби стала инвестором в Digital Research и наблюдала, как обостряется борьба между Digital Research и Microsoft — выиграли последние.

Любуясь великолепным гавайским закатом, Соня сильнее, чем когда-либо, понимала, что идет по стопам Морби. Ким вдохновила история, работоспособность Сони и ее энергия. Она позвонила двум венчурным капиталистам в тот же день, когда сообщила Соне об F5. Одним из них был Джефф Янг, партнер в IVP, работавший с Ридом Деннисом и Эм-Джей.

— Ты оказалась быстрее, — призналась Ким Соне.

Когда Соня и Ким вернутся в Кремниевую долину, в правлении многомиллиардного F5 будет две женщины.

Затянувшийся отпуск на Гавайях подошел к концу, и подруги отправились на шопинг. У них была традиция покупать безделушки в честь больших сделок. Пока они рассматривали украшения в магазине отеля, продавщица пренебрежительно взглянула на них и спросила:

— Вы работаете в отеле?

— Как глубоко вы ошибаетесь. — Ким подумала о высокомерии продавщицы.

Очевидно, продавщица и не догадывалась, как много безделушек эти женщины могли позволить себе купить. Соня и Ким под руку вышли из магазина.

Часть третья
Приход посторонних. 1997–2000

Магдалена

В темных очках и шарфе Hermès, на красном «Корвете» 1958 года Магдалена въехала на стоянку US Venture Partners[132]. Муж подарил Магдалене автомобиль в честь получения американского гражданства. «Корвет» — типично американский автомобиль — напоминал, что мечты сбываются — даже у турчанки, чужой у себя на родине.

Конец 1990-х годов стал очень удачным для Магдалены. CyberCash вышли на биржу в 1996 году, а недавно Магдалена создала и вскоре продала другую компанию, MarketPay, предлагающей встроенное программное обеспечение для точек продаж. Всего за несколько лет Магдалена превратилась из проповедника интернет-магазинов, у которого было больше недоброжелателей, чем последователей, в гуру электронной коммерции. В 1997 году журнал *Red Herring* назвал ее «Предпринимателем года».

Теперь, когда Магдалена стала одной из самых востребованных бизнес-фигур в Кремниевой долине, ее обхаживали ведущие венчурные фирмы (в том числе и USVP), пытающиеся перетянуть ее от серийного предпринимательства на сторону финансирования. Дни борьбы за привлечение инвестиций на Сэнд-Хилл-роуд казались далеким прошлым.

Внутри Магдалену встретил один из партнеров USVP — Стив Крауш. USVP хотела инвестировать в MarketPay, когда тот еще был прототипом, но предложения о приобретении поступали быстро.

— Присоединяйся к нам, — предложил Крауш Магдалене.

USVP основал в 1981 году пионер венчурного бизнеса Билл Боуз, друг Рида Денниса и основатель Amgen.

Магдалена сняла очки и шарф и села. Сегодня она надела темный костюм и розовую футболку Gap.

— Я знаю, что вы вкладываете деньги, но я понятия не имею, чем занимается партнер, — сказала Магдалена.

Она отказалась от венчурного финансирования CyberCash, решив вместо этого наладить партнерские отношения с существующими компаниями, включая Intel и Cisco (ее акции в UUNet окупились, когда MFS Communications приобрели компанию более чем за два миллиарда долларов).

Крауш, как и Магдалена, учился в Стэнфордском университете электротехнике, говорил о роли венчурного капиталиста как тренера и наставника руководителей компаний, как о человеке, который растит великих лидеров, основываясь на

их рвении, и помогает разрушать сложившиеся правила, используя новые технологии для решения старых проблем. Он говорил о создании компаний, которые могут сделать мир лучше.

Будучи предпринимателем, Магдалена видела, как сильно склоняется чаша весов в пользу венчурного капитала. Работа венчурного капиталиста представлялась ей довольно легкой, ведь они инвестировали даже не свои деньги. Она не была уверена, что готова стряхнуть с себя предпринимательский энтузиазм: «Когда-нибудь я бы хотела основать другую компанию».

В своей обычной деловой манере Магдалена сказала:

— На самом деле работа заключается в том, чтобы делать деньги, верно? Вот в чем цель. Никто не платит вам за то, чтобы вы изменили мир. Ваша обязанность — вернуть партнерам больше денег, чем они дали.

Крауш улыбнулся. Магдалена была права, но и он тоже. Да, быть венчурным капиталистом — значит понимать, как получать стабильно высокую прибыль от инвестиций в рискованные и начинающие предприятия. Но это значит и нацеливаться на улучшение мира в целом. Вот что делало эту работу ценной.

После встречи с остальной командой USVP Магдалена вернулась домой, чтобы взвесить все «за» и «против». Она рассматривала другие предложения от стартапов и венчурных фирм, но в конце концов решила попробовать. Похоже, ей это подходило.

Она приступила к работе, сидела на встречах и говорила о бизнесе с партнерами, помощниками и предпринимателями. Быстро нашла общий язык с генеральным партнером и руководящей силой USVP Ирвином Федерманом, обнаружила в нем скорее еврейского раввина, чем венчурного капиталиста Кремниевой долины (Билл Боуз отошел от повседневных операций USVP, но остался важной фигурой). Федерман — высокий и громогласный — оказался полон воодушевления и стремления к вечным истинам. Он носил костюм и галстук, был пунктуален до секунды, открывал двери перед другими и всегда оплачивал счет. Магдалена чувствовала, что может научиться бизнесу у этого замечательного человека.

Магдалена сразу же заинтересовалось закулисьем встреч с партнерами. Хотя Федерман и был великодушен, он мог разрушить идею компании или партнера. Все шесть партнеров отличались индивидуальностью, манерой представления и аргументации. Как неблагополучная семья, только с кучей денег, размышляла Магдалена, оглядывая стол. Главный наследник, паршивая овца, молчаливый интеллектуал и партнер с налитым кровью лицом, который всегда хочет поступать по-своему.

С другой стороны, Магдалену очаровали интеллектуальные дискуссии. Он поняла: это же клуб дебатов! Дебаты сочетали искусство и науку, эмоции и интеллект. Как и в электротехнике, здесь наблюдались логика и белые пятна. Партнеры должны были выполнять домашние задания, убедительно излагать свои идеи, отстаивать каждую сумму и каждое смелое утверждение и завоевывать расположение остальных членов группы. Венчурные капиталисты еженедельно узнавали что-то новое о разнообразных областях: розничной торговле, биотехнологии, кибербезопасности и многом другом.

Однажды, в самом начале пути в венчурном капитале, где-то в середине дня Магдалена оглядела конференц-зал в поисках еды. Встав из-за стола, она направилась к буфету и наполнила тарелку печеньем, а затем обошла всех, предлагая печенье каждому партнеру. То же самое сделала с кофе. В комнате воцарилась тишина. Даже ассистенты обратили на это внимание из другого конца зала. Магдалена знала, многие женщины-профессионалы избегают слишком «секретарских» занятий. Но Магдалена наливала кофе и предлагала еду просто из вежливости — так ее воспитали.

Она знала, что может быть и девушкой из Стамбула в кружевных платьях и белых перчатках, и дочерью своего отца, которая любит молотки и гвозди больше, чем любую игрушку или куклу. Никого не должно смутить то, что она предлагает.

Терезия

Терезия вернулась к настольному футболу и приготовилась сокрушить соперников. Она немного запустила хобби со времен Брауна, но, как только сосредоточилась на игре, включился инстинкт соперничества. У нее до сих пор получается! Удар с разворота! Неожиданный удар от бортика! Уже готовая уничтожить партнера, она вдруг остановилась.

Терезия посмотрела через стол на темноволосого противника и мысленно выругалась: какого хрена я делаю? Сергей Брин не был ни пьяницей из студенческого братства, ни «синим воротничком». Выходец из России, математик, изучавший информатику в Стэнфорде, приехал в Accel Partners, чтобы поговорить о своем стартапе Google. Более замкнутый соучредитель Ларри Пейдж наблюдал за происходящим со стороны. Терезия задумалась, не потому ли Ларри с ней не разговаривает, что она младший партнер, а не партнер.

Терезия притормозила с помощью паса с разворота, и, как бы ей ни было больно, ослабила фирменный оттянутый удар. Ее единственной задачей в данный момент как младшего партнера было развлекать парней из Google и искать с ними точки соприкосновения. Все в долине хотели получить кусочек Google. В данном случае победа в настольный футбол означала поражение в гораздо большей игре.

Весна 1999 года. Ходили слухи, будто Брин и Пейдж, которые познакомились несколько лет назад, будучи аспирантами на факультете информатики в Стэнфорде, придумали улучшенный способ поиска в Интернете. Рынок переполняли поисковые компании, в том числе Excite, Yahoo! WebCrawler, Lycos, Ask Jeeves и Alta Vista. Но внимание партнеров Accel Митча Кейпора и Джима Брейера привлекли положительные отзывы о Google его первых пользователей, инженеров и разработчиков.

— Эта штука Google — лучшее из того, что мы видели, — говорили Кейпору и Брейеру. — Мы только его и используем.

Google быстро рос, обрабатывал более десяти тысяч запросов в день. Брин и Пейдж переехали из Стэнфордского общежития в гараж, арендованный Сьюзен Воджицки, а затем в маленький офис над велосипедным магазином на Юниверсити-авеню в Пало-Альто.

Терезия следила за временем, зная, что встречи партнеров редко начинаются вовремя.

Accel занимала второй, третий и четвертый этажи здания на Юниверсити-авеню, 428, примерно в трех милях от Сэнд-Хилл-

роуд. Сейчас Терезия находилась на втором этаже со столами для настольного футбола и пинг-понга, мини-кухней и небольшой террасой с видом на парковку, которую делили с банком Union (помощники Accel по административным вопросам любили любоваться «Феррари» и «Порше», припаркованными на местах 5 и 6 для посетителей). Второй этаж также служил «инкубатором» Accel, где горстке перспективных предпринимателей предоставили бесплатные офисные помещения для обдумывания или разработки новых бизнес-идей. Офисы на третьем и четвертом этажах предназначались для венчурных и генеральных партнеров, включая Джима Брейера, Питера Вагнера, Бада Коллигана, Брюса Голдена и Митча Кейпора. Офисы соучредителей Артура Паттерсона и Джима Шварца располагались на четвертом этаже, где заключались все главные сделки. Ковры и стены там были белыми, дерево — светло-бежевым, двери — стеклянными, картины — модернистскими, а столы — из белого мрамора.

Тридцатиоднолетняя Терезия сделала все возможное, чтобы вовлечь в разговор Брина и Пейджа, которые были на пять лет моложе. Она рассказывала о Стэнфорде, стартапах и Accel, основанной в 1983 году Паттерсоном и Шварцем. Брин и Пейдж в джинсах и футболках держались дружелюбно, но взволнованно и напоминали Терезии многих неуклюжих, поедающих буррито и влюбленных в технику аспирантов из Стэнфорда.

Она уже изучила эту пару. Сергей славился диким чувством юмора, одержимостью физическими упражнениями и умением обращаться с женщинами. Раньше он катался на роликах по Стэнфордскому корпусу информатики, а теперь играл в хоккей на роликах с сотрудниками Google за обедом. Ларри больше общался с помощью жестов и языка тела, выбивал сотрудников из колеи поднятой бровью, пониженным тоном или отсутствием зрительного контакта. Они сражались как братья и имели много общего. Оба были сыновьями авторитетных интеллектуалов, погруженных в информатику. Сергей интересовался data mining, анализировал большие объемы данных для выявления паттернов, а Ларри интересовался загрузкой из Интернета, который Сергей считал наиболее интересной площадкой для данных.

Терезия заранее разузнала про Google. Сперва Брин и Пейдж назвали компанию BackRub. Процесс ранжирования веб-страниц на основе количества других сайтов, связанных с ними, назывался PageRank. Но ни одно из названий долго не продержалось. Партнеры решили, что гугол — единица со 100 нулями — лучше отражает количество данных, которые они пытаются просеять. От googol перешли к более удобному Google.

Брин и Пейдж посвятили докторские диссертации поисковым роботам. Они выяснили, как проанализировать склонность людей посещать определенные страницы и предлагать наиболее релевантные. Другие поисковые системы определили понятие релевантности как связь между страницей и запросом. Страница релевантна запросу, если условия запроса появятся на ней чаще среднего. PageRank, названный в честь Ларри Пейджа и запатентованный им, напротив, работал с самой страницей. PageRank не просто искал в сети: в первую очередь он показывал самое популярное. Терезии нравился этот странный аспект: мера важности страниц вычислялась путем решения уравнения из 500 миллионов переменных и двух миллиардов членов. Она знала: большинство других поисковых систем, например Yahoo! все еще использовали людей для построения онтологии.

До начала поисков финансирования ребята из Google пошли по хорошо известному пути — к офисам юриста Ларри Сонсини, который помогал юридически оформлять, строить и выводить на биржу почти все крупные технологические компании: от ROLM и Apple до Netscape, Pixar и сотен других. Брин и Пейдж пришли к Сонсини в 1998 году, в субботу, поговорить об оформлении Google и сборе денег. Они сказали, что их цель — «сделать информацию общедоступной», и обсудили, сколько денег понадобится Google для роста. Все трое пришли к выводу: потребуется около 20 миллионов долларов. Сонсини посоветовал, к каким венчурным компаниям стоит обратиться.

Несколько лет назад Брин и Пейдж подумывали о том, чтобы продать свою технологию менее чем за миллион долларов. Но, за исключением Excite, никто не заинтересовался их подходом к поиску.

Когда пришло время, Терезия повела Брина и Пейджа на четвертый этаж, где проходили презентации. У Accel были свои хиты, в том числе компании RealNetworks[133], Macromedia[134], Portal Software[135], Polycom[136] и UUNet. В 1999 году их доходность в сто раз превысила инвестиции. Но в портфолио Accel недоставало суперзвездного стартапа — как Apple, Netscape, Yahoo! или Amazon. Джим Брейер сравнил эту «охоту на единорога» с миром искусства. Как сказал куратор Музея современного искусства Сан-Франциско:

— Из десяти художников, которых я выбираю, девять проваливаются. Зато один из десяти становится следующим Пикассо.

Команда Accel надеялась, что Google станет их Пикассо.

После нескольких минут болтовни возле конференц-зала на четвертом этаже Терезия передала Брина и Пейджа партнерам.

Дверь закрылась, и Терезия села в конце коридора. Она присоединилась к Accel меньше полугода назад и теперь стремилась занять место за белым мраморным столом. Это не сильно отличалось от юношеских времен, когда она переворачивала бургеры в «Бургер Кинге» и хотела стать кассиром.

Терезия занималась сортировкой потоков сделок для партнеров, встречалась с предпринимателями, чтобы узнать о них побольше, и звонила контактам в Стэнфорде и в Release, выясняя, не происходит ли там чего интересного. Своей специализацией Терезия выбрала кибербезопасность, ведь она уже имела некоторые представления о шифровании со времен Release. Она следила за Артуром Паттерсоном на заседаниях совета директоров его компаний по кибербезопасности Counterpane и Arcot Systems. Терезия записалась на курсы по сертификации сетей безопасности, где была единственной девушкой. Она искала собственные выгодные сделки, включая Sameday — онлайн-службу доставки, финансируемую инженером-предпринимателем Биллом Гроссом из Idealab[137] в Пасадене, и PeopleSupport, которые предоставляли доткомам аутсорсинговые веб-услуги по управлению клиентами через чат и электронную почту. Компания быстро росла, насчитывая более ста клиентов и четырехсот сотрудников.

После встречи с Google Терезию в очередной раз насмешили. Она прошла через приемную Accel и услышала знакомую просьбу: «Мисс, не могли бы вы уточнить время нашей встречи?» Десять лет после окончания колледжа, четыре года в Bain, два года в аспирантуре и три года в стартапе, а Терезию все еще принимали за ассистентку или стажера, спрашивали про кофе, дорогу в туалет или время встречи.

Она поняла: у женщин в этой сфере есть и преимущества, и недостатки. Стажируясь в отделе радиаторов General Motors в Харрисоне, расположенном неподалеку от ее родного Миддлпорта, Терезия обнаружила, что непривычное женское присутствие в полностью мужской мастерской может быть плюсом. Терезия занималась испытанием нового компрессора кондиционера, в котором не использовался фреон. Многие мужчины относились к ней по-отцовски, позволяли управлять простыми машинами и инструментами и выдвигали ее прототипы альтернативных хладагентов в начало очереди. И наоборот: интерны-мужчины, которые давали себе волю в цеху, даже взяв гаечный ключ, могли получить жалобу от профсоюза UAW[138].

Когда Терезия училась на предпоследнем курсе в Брауне и работала ассистентом в лаборатории сканирующего электронного

микроскопа, она столкнулась с одной из самых сложных сторон женской природы. Терезия подготавливала образцы кремниевых композитов для исследования под микроскопом стоимостью в миллион долларов. Старшие студентки предупреждали ее о некоем «лапающем технике». Женщины шептали:

— Всегда носи брюки и кроссовки. Если все будет совсем плохо, надо иметь возможность убежать.

Они заверили Терезию, что в остальном техник безобиден и отстает, получив отказ. Поэтому она надела брюки и кроссовки. Как и предполагалось, техник положил руку ей на бедро. Терезия посмотрела на него, убрала руку и вернулась к работе. Если бы он попробовал еще раз, она бы сделала то же самое. Она не собиралась терять стажировку из-за менеджера средних лет, пользующегося своим положением.

Терезия научилась находить хорошее в плохом. Вскоре после начала работы в Accel ее пригласили присоединиться к группе венчурных капиталистов, чтобы обсудить лучшие области Интернета. Она сидела рядом с венчурным капиталистом-мужчиной. Модератор спросил его:

— Какие ваши любимые технологические сайты?

Когда же дошла очередь до Терезии, он спросил:

— Скажи мне, Терезия, какой твой любимый кулинарный сайт?

Она взвесила вопрос и сказала себе: не стоит быть тонкокожей или стервозной. Улыбаясь, она ответила:

— Вы меня совершенно не знаете, я вообще не готовлю.

Терезия, целыми днями окруженная альфа-парнями, переняла некоторые из их привычек. Она часто перебивала и говорила громко, чтобы ее слышали. Но она прислушивалась к советам успешных женщин. Одна руководительница посоветовала ей выступать на собраниях пораньше:

— Если ты как женщина будешь слишком долго ждать, чтобы выступить на собрании, ты станешь невидимкой. Будет слишком поздно.

Исполнительный директор Bain Орит Гадиш (которая станет председателем Bain & Co.) посоветовала Терезии:

— Ничего не записывай. Другие подумают, что ты здесь, чтобы делать заметки. Твоей памяти должно хватить.

Гадиш также поделилась своей стратегией, что делать, когда клиенты мужского пола задают вопросы только другим мужчинам, даже тем, кто моложе ее.

— Перед началом совещания я говорила младшим коллегам: когда подобное произойдет, они должны будут посмотреть на меня и спросить, что я думаю. Ваша мужская команда может

стать вашим союзником.

Терезия считала, что женщинам приходится работать вдвое усерднее, чтобы убедить мужчин в своей значимости. Если кто-то спрашивал: «Что такое CAC? Что такое LTV? Что такое маржа?» — она всегда знала цифры стоимости привлечения клиента, коэффициенты жизненного цикла клиента и показатели прибыли как процент от чистой прибыли компании.

В дни после встречи с Пейджем и Брином партнеры Accel составили условия сделки с Google. Но вскоре Google объявила, что взяла 25 миллионов долларов акционерного финансирования от двух фирм: Kleiner Perkins Caufield & Byers и Sequoia Capital. Звезды венчурного капитала Майкл Мориц из Sequoia и Джон Доэр из Kleiner вошли в совет директоров Google. Sequoia, основанная Доном Валентайном, сделала первые инвестиции в Atari, Apple, Cisco Systems, LSI Logic[139], Oracle, Electronic Arts и Yahoo!. Доэр, который в начале своей карьеры сделал себе имя в качестве инженера в Intel — он работал над операцией «Сокрушение», когда Эм-Джей была там, — с момента перехода в Kleiner поддержал Amazon, WebMD[140], Intuit и Sun Microsystems[141].

Ларри Пейдж отметил в объявлении о финансировании:

— Мы рады, что венчурные капиталисты такого калибра помогают нам строить компанию.

Брин добавил:

— Идеальная поисковая система будет обрабатывать всю информацию в мире. Вот к чему стремится Google.

Мориц сказал:

— Google должна стать золотым стандартом для поиска в Интернете… У компании есть возможность превратить интернет-пользователей во всем мире в преданных и пожизненных «гуглеров».

Хотя никто в Accel не любил проигрывать — а это стало большим поражением, — у партнеров было слишком много дел, чтобы долго горевать. Охота за Пикассо продолжалась. Accel закончила сбор 480 миллионов долларов для своего Фонда VII сразу после прихода Терезии. Примечательно, что весь фонд был инвестирован менее чем за десять месяцев — бешеными темпами. В обычное время на это ушло бы два-три года. За одиннадцать месяцев Accel заключила тридцать девять новых сделок, и все под руководством горстки людей, включая Терезию.

Терезия вскоре стала партнером по инвестициям и первой женщиной на такой должности за семнадцать лет существования фирмы. Соучредитель Accel Артур Паттерсон подарил Терезии часы с логотипом компании, Брейер поздравил, и она поделилась

новостями со своим мужем Тимом, семьей и друзьями. Как обычно, мама беспокоилась, что она слишком много работает, а отец — что недостаточно много. Но Терезия знала, что отец гордился ею. Она слышала, как он хвастается друзьям, что она работает исключительно с мужчинами.

Эм-Джей

IVP объявил внутренний конкурс, чтобы увидеть, кто в венчурной фирме может обернуть одну инвестицию в прибыль не менее ста миллионов долларов. Победитель должен был получить автомобиль своей мечты, оплаченный остальными партнерами. Эм-Джей преисполнилась решимости победить.

Ее соревновательная жилка родилась скорее из лишений, чем из спорта. В средней школе она впервые увидела, как живут люди из другого слоя общества. Когда школа в богатой части Терре-Хота сгорела, учеников отправили в школу Эм-Джей. Она подружилась с новыми одноклассниками и начала видеть их дома и образ жизни. Она никогда не забудет день, когда ее пригласили поехать в Индианаполис, чтобы пообедать и посмотреть «Унесенные ветром». Семья Эм-Джей ни разу не ходила в ресторан.

Эм-Джей готова была поспорить, что игрок в покер Дэйв Штамм, основатель компании Clarify[142], принесет ей победу в IVP. Clarify основали, чтобы пронести опыт работы с клиентами по всему миру и покончить с Темными веками.

Как и Эм-Джей, Штамм учился в Пердью и работал в Intel во время операции «Сокрушение». Однажды он продемонстрировал новый чип 8048, к созданию которого приложил усилия, шишкам Intel Энди Гроу, Гордону Муру и Лесу Вадашу. Он использовал собственноручно написанную игру в блек-джек и лимон в качестве источника питания. Чип 8048, которым Штамм жил и дышал в течение двух лет, стал незаменимым в приборах и клавиатурах.

Покинув Intel в 1980 году, Штамм стал соучредителем Daisy Systems — новаторской компании по автоматизации электронного проектирования. Винод Хосла — соучредитель Sun Microsystems[143] — входил в число основателей команды. После того как Daisy слилась с другой компанией и позже была приобретена, Штамм задумался, что создавать дальше. Как только у него родилась новая идея, ему понадобилось финансирование.

Именно так он впервые обратился к IVP несколько лет назад. Войдя в шикарный офис компании, Штамм понял, как давно не видел Эм-Джей. Он все еще помнил их первую встречу в Пердью, когда он был старшекурсником, а она — рассудительной первокурсницей, окруженной глупыми восемнадцатилетними парнями из студенческого братства. В Intel она показала себя отличным командным игроком, сосредоточенным и умным. Когда

Штамм вошел в офис IVP, Эм-Джей сидела в конференц-зале с Нормом Фогельсонгом — еще одним партнером IVP. Она выглядела такой же невозмутимой, какой он ее помнил. Штамм, используя лишь слайды и проектор, представил идею, призванную помочь компаниям управлять взаимодействиями с текущими и потенциальными клиентами и автоматизировать процессы. По его словам, ничего подобного на рынке пока что нет.

— Когда у вас появляются проблемы с продуктом, вы звоните Maytag[144], Microsoft, FedEx[145] или в любую другую компанию, — сказал Штамм, — в один день к вам приходит один человек, в следующий — другой, и никакие записи о предыдущей встрече не сохраняются.

Он посмотрел на Эм-Джей и заявил:

— Я решил эту проблему.

Эм-Джей вспомнила о перегруженной стиральной машине и сушилке, о звонках в службу поддержки. Штамм привлек ее внимание. Это звучало как решение большой и важной проблемы.

— Расскажите подробнее о вашей идее, — попросила она.

Штамм объяснил, что провел несколько месяцев в публичной библиотеке, изучая записи компаний и годовые отчеты на микрофильмах (это было в первые дни существования Интернета) в поисках областей роста внутри компаний.

«Ух ты, он даже провел исследование рынка!» — подумала Эм-Джей.

— Я посмотрел, сколько людей работает в каждом отделе на протяжении многих лет, — продолжал Штамм. — И увидел, что обслуживание клиентов просто кипит. Например, если Cisco продолжит нанимать сотрудников в том же духе, восемьдесят процентов работников будут заняты в сфере обслуживания клиентов. Это, очевидно, не может длиться вечно.

Штамм обнаружил сходные тенденции найма в отделах обслуживания клиентов в разных отраслях.

— Сейчас, когда вы вызываете техническую поддержку, вы в основном ничего не получаете, — сказал Штамм.

Он не понаслышке знал, как ведется учет в отделах обслуживания клиентов: на мониторы компьютеров клеятся желтые стикеры.

— ПО Clarify позволит агенту по обслуживанию клиентов получать информацию о продажах и обслуживании клиентов при поступлении вызова. Оно также позволит компании отслеживать, когда что-то исправлено, и узнать, как это было исправлено. Это очень эффективное управление отношениями с клиентами.

Изучая тенденции внутри компаний, Штамм думал о

различных бизнес-функциях: финансах, инженерии, маркетинге, продажах и обслуживании клиентов. Он спросил себя, есть ли у этих подразделений программное обеспечение, которое поможет им лучше выполнять свою работу? Ответ был положительным для всех, кроме обслуживания клиентов, маркетинга и продаж.

Эм-Джей понравилась идея, но она хотела дослушать Штамма.

— Почему вы думаете, что это будет продаваться? — спросила она.

— Ну, у меня есть пять человек — пять крупных компаний, — уверяющих, что готовы купить его, — ответил Штамм. — Я пошел к пяти вице-президентам по поддержке клиентов, которых знал от Daisy, и сказал: «Вот что я собираюсь создать. Вот сколько это будет стоить. Если все получится, вы его купите?» Все ответили утвердительно.

Подход Штамма произвел впечатление на Эм-Джей. Предприниматели, как правило, предлагали технологии, а не товар. Штамм же вычислил клиентов еще до того, как написал первую строку кода. Эм-Джей получила имена и номера телефонов вице-президентов по обслуживанию клиентов.

Вскоре после презентации Штамма она инвестировала почти три миллиона долларов в Clarify. Стартап рос на протяжении 1990-х годов, завоевал широкий круг клиентов от Microsoft и Cisco до крупнейших телекоммуникационных компаний. Он произвел революцию в работе компаний. Среди ранних конкурентов были Vantive и Scopus. В 1993 году появились Siebel Systems, но они фокусировалась только на продажах. Когда Clarify вышла на рынок в ноябре 1995 года, новая категория программного обеспечения получила название CRM — система управления информацией о клиентах. И Clarify стала первой публичной CRM-компанией.

Когда Clarify пропустила квартал и акции резко упали с 20 долларов до 7, IVP ворвался и купил акций на открытом рынке еще на три миллиона долларов, стабилизируя компанию в критический момент. В конце 1997 года, когда Siebel Systems угрожали Clarify, Эм-Джей помогла поставить Тони Зингейла, который работал в Intel и Daisy Systems, на место генерального директора Clarify для реорганизации системы: начиная с продукта и заявления о миссии до исполнительной команды. Эм-Джей сказала Штамму:

— Мы хотим, чтобы все работало. Нам нужна самая сильная команда.

Она также вмешивалась в отношения между Зингейлом, пылким сицилийцем, и Штаммом — мягким и вдумчивым. После

одного жаркого обмена репликами Зингейл сказал Эм-Джей:

— Дэйв — блестящий инженер, но вы наняли меня не просто так. Будет по-моему или никак. Я каждый день борюсь с Томом Зибелем[146] за долю на рынке; я не борюсь с Дейвом Штаммом.

Штамм в конце концов признал: пусть он и был идеологом, инженером и создателем, но количество сотрудников компании превысило пять сотен, а он не был менеджером. Эм-Джей это понравилось: основатель, который знал о своих ограничениях.

Под руководством Зингейла Clarify эволюционировала от одной функции — автоматизации колл-центра — к предложению различных продуктов для обслуживания клиентов, включая маркетинг, аналитику, продажи и поддержку. Она стала платформой сервисов, позволяющих компаниям модифицировать интерфейс, добавляя поля, таблицы, экраны и другие инструменты.

К концу 1990-х годов Зингейл и Штамм научились работать вместе, и Clarify стала еще ценнее. Индустрия быстро консолидировалась: компания PeopleSoft купила соперника Clarify — Vantive — за 422 миллиона долларов, Зибель приобрел Scopus за 460 миллионов. И PeopleSoft, и Siebel пытались поглотить Clarify. В какой-то момент PeopleSoft была всего в нескольких днях от подписания договора по сделке стоимостью в миллиард долларов.

Когда Clarify получит эту сумму, оставалось лишь вопросом времени. И, как видела Эм-Джей, нет лучшего способа выиграть внутренний конкурс IVP, чем обеспечить крупную сделку для Clarify. Но была одна загвоздка: ей пришлось сделать одну из самых больших ставок в своей карьере.

Соня

Как и почти всех венчурных капиталистов в долине, Соню заваливало электронными письмами с рекламой всего на свете: от доставки собачьего корма до продажи мебели. Соня изучила логистику и затраты на склады и доставку и обнаружила, что мало кто продумал экономически эффективный подход к инвентаризации и распределению. Она инвестировала в одну компанию по онлайн-продажам (Bravanta), которая сосредоточилась на корпоративных подарках, но продажи на сегодняшний день оставались неутешительными. Соня спрашивала себя: «Господи, какая же категория товаров достаточно хороша?»

Поэтому, когда Варша Рао и Мариам Нафици вошли в конференц-зал Menlo Ventures в 1999 году и начали презентацию первого интернет-магазина косметики и бьюти-товаров Eve.com, они заинтриговали Соню. У Eve было 250 тысяч долларов в начальном финансировании от инвестора Билла Гросса — одного из величайших провидцев эпохи доткомов. Рао и Нафиси провели несколько месяцев на чемоданах, пока разрабатывали Eve в инкубаторе Гросса Idealab в Пасадене. Гросс пребывал в уверенности, что занятые женщины не только станут приобретать косметику, духи и средства по уходу за кожей онлайн — это достаточно небольшие суммы, — но и вернутся к покупкам из лояльности к бренду и целесообразности.

Соне понравились небольшие упаковки и относительно низкие цены на косметику в сочетании с высокой наценкой. Особенно ей пришлась по душе идея постоянного клиента, а не одноразовой покупки. Первоначально сайт посещали женщины в возрасте от двадцати пяти до тридцати четырех лет; потенциальный же рынок был огромен. Доминирующими рынками электронной коммерции на данный момент оставались книги и электроника. Соня видела в Eve лидера новой категории. Она присутствовала на выездной презентации для IPO Amazon, проходившей в 1997 году в шопинг-центре Stanford Barn. Соня не повелась на IPO, но сочла книги прекрасным товаром: книгу не обязательно держать в руках, прежде чем купить. Она наблюдала, как другой интернет-магазин — eBay — в том же году собрал пять миллионов долларов в Benchmark Capital[147]. Когда eBay вышел на рынок в 1998 году, акции Benchmark поднялись до 417 миллионов долларов.

Соню также впечатлили резюме Рао и Нафиси. Рао окончила государственную школу недалеко от Бостона, получила степень

бакалавра по математике и экономике в Пенсильванском университете, два года проработала в инвестиционном банке Wasserstein Perella в Нью-Йорке и устроилась в McKinsey & Co. после окончания Гарвардской школы бизнеса. Нафиси, выросшая на Ближнем Востоке и в Африке, стала инвестиционным банкиром в Goldman Sachs и получила степень MBA в Стэнфорде, окончив его в 1998 году. Они вступили в мир стартапов, когда женщины потихоньку учились делать карьеру, и обе хотели построить бизнес, где были бы главными. Они смотрели на потребительский рынок как на гендерно нейтральный: просто либо хороший, либо плохой продукт.

Нафиси заразилась стартапоманией еще в Стэнфорде, а Рао заинтересовалась Интернетом в McKinsey, где работала с клиентами над диджитал-маркетингом. После колледжа девушки вместе снимали комнату, общались за воскресной *New York Times*, закусывали пиццей и делились схожим иммигрантским прошлым. Родители Рао приехали в Соединенные Штаты из Южной Индии: отец — из Мадраса, мама — из Бангалора. Мама имела ученую степень по физике, а отец был опытным химиком. Предками Нафиси были иранцы и китайцы, а родители перебрались из Ирана в Америку в 1979 году, когда шаха свергли, а Мариам исполнилось девять лет.

Первой идеей Нафиси для стартапа стала компания по автоматизации маркетинга. На Рао это не произвело впечатления.

— Звучит заманчиво, но скучновато, — сказала она. — Я слышала, девяносто процентов стартапов терпят неудачу. Мы должны создавать то, целевой аудиторией чего сами являемся, что нам весело и интересно и в чем наша уникальная точка зрения поможет.

Именно так появилась Eve, а Рао и Нафиси оказались в конференц-зале Menlo, где Соня и ее коллеги — венчурные капиталисты ожидали их презентации. Женщины рассказали группе, что они заключили соглашения по онлайн-дистрибуции с рядом брендов высокого класса: от Versace, Bvlgari, Calvin Klein и Elizabeth Arden до Urban Decay, Club Monaco и Hard Candy. Наняли лидеров отрасли, в том числе бывшего директора Glamour Beauty Чарлу Крупп, чтобы прояснить маст-хэв для женщин. Девушки также выяснили правила успешного заключения сделок. Например, посещая руководителей Chanel, они пользовались косметикой и лаком для ногтей только этого бренда. Они меняли продукты перед переговорами с каждой компанией.

Пока Нафиси рассказывала о семимиллиардном рынке престижной косметики и высококлассных брендов в США, Рао наблюдала за Соней и ее партнерами. Нафиси знала из

предыдущих презентаций, что большинство мужчин не понимают, почему женщины покупают косметику онлайн. Эта концепция не очевидна интуитивно. Банкиры и венчурные капиталисты говорили им:

— Женщины не покупают онлайн.

Когда настала очередь Рао говорить, Нафиси получила возможность осмотреть комнату. Она знала две вещи о мире стартапов: каждый день ей будут говорить «нет» и внутренние предубеждения определяют, как принимаются решения. 94 % венчурных инвесторов — мужчины, и 98 % стартапов, получивших финансирование, основаны мужчинами. Предвзятость подобия — эвристическая тенденция чувствовать себя комфортно с такими же, как ты, — неосознанно существовала внутри каждого. Нафиси, изучавшая эвристику и поведение животных в колледже, была уверена: люди, похожие на вас, с большей вероятностью защитят вас.

Когда презентация закончилась и настало время задавать вопросы, сотрудники Menlo одновременно повернулись и посмотрели на Соню: что она думает?

Соня, хотя и проявив должную осмотрительность, улыбнулась и сказала:

— Мне это нравится.

Menlo сделала первую инвестицию в Eve в размере 1,5 миллиона долларов, столько же инвестировали и Charter Ventures. С этими деньгами оценка Eve достигла 9,5 миллиона долларов.

Через несколько месяцев после того, как Соня сделала инвестиции и заняла место в совете директоров, ее вера в компанию подтвердилась — хотя и странным образом. Все началось, когда они с подругой потягивали вино и смотрели телевизор. Барбара Уолтерс[148] допрашивала Монику Левински в своей фирменной заботливой манере.

Несколькими неделями ранее президента Билла Клинтона оправдали по обвинению в лжесвидетельстве о любовной встрече с Левински, стажеркой двадцати двух лет, в Овальном кабинете Белого дома.

— Моника, тебя обзывали девкой, преследовательницей, соблазнительницей, — начала интервью Уолтерс.

Соне было неловко на протяжении всего двухчасового спецвыпуска.

— Монику опустили по полной, — сказала Соня подруге. — Это злоупотребление властью. Он сказал, она сказала, он сказал и, видимо, победил.

Но интервью, разрекламированное как крупнейшее

телевизионное событие со времен «Кто застрелил Дж. Р.?» (эпизода популярного сериала 1980-х годов «Даллас»), имело неожиданные последствия. Внезапно женщины, в основном ругавшие Левински за ее поведение, захотели губную помаду, как у Левински в телевизионном интервью. Магазины по всем США распродали помаду Glaze от Club Monaco. Женщины записывались в длинные очереди на покупку этого ягодного оттенка.

И только один интернет-магазин имел право на продажу Glaze — Eve. В скором времени Eve стал одним из десяти лидирующих сайтов электронной коммерции.

Как поняли Нафиси и Рао, помада — это нечто большее, чем просто косметика. Красной помадой пользовались суфражистки, когда выходили на улицы и боролись за право голоса; ее использовали женщины-рабочие во время Второй мировой войны, когда на красные оттенки вешали ярлыки «Боевой Красный», «Патриотический Красный» и «Гренадерский Красный» Она была на «Клепальщице Роузи» вместе с ее красной банданой, комбинезоном и выпирающими бицепсами. Красота и вызов в одной маленькой трубочке.

Венчурное финансирование полилось на Eve. Нафиси и Рао набрали персонал и разместили рекламу на целую полосу в газетах и журналах. Журнал *Vogue* пригласил их на вечеринку по случаю выхода книги фотографа Энни Лейбовиц «Женщины», в которой были представлены портреты знаменитых женщин, включая Хиллари Клинтон, и неизвестных: от шахтеров до инженеров. За выставкой Лейбовиц в галерее Коркорана в Вашингтоне последовала небольшая вечеринка в Белом доме с участием президента Клинтона и первой леди.

В Белом доме Нафиси и Рао слушали яркую речь президента о сильных женщинах, и Хиллари стояла рядом с мужем. Как будто скандала с импичментом и президентским проступком никогда и не было. Нет нужды говорить, что никто не сказал ни слова ни о Левински, ни о ее губах красного цвета.

По мнению Сони, Моника Левински подвергалась жестокому обращению со стороны прессы и общественности. Но, несмотря на это, безумный успех Eve укрепил веру Сони в то, что красоте найдется место среди битов и байтов.

Магдалена

По мере знакомства с работой венчурного капиталиста Магдалена стала привыкать к определенным вещам. К тому, что на собраниях мужчин намного больше, чем женщин. Что некоторые ее идеи уничтожит раввин из USVP. Что конкуренция за сделки будет жесткой, а амбиции — большими. Ее друзья спрашивали:

— Как милая девушка из Турции оказалась в венчурном капитале?

Когда Магдалена только начинала работать венчурным капиталистом, она ошибалась, думая как предприниматель. На первых встречах она вела себя так, словно один бизнесмен помогает другому, пытаясь решить проблемы изнутри, а не предлагать идеи извне. Со временем она поняла, что на самом деле ее роль — советник и тренер, как и описывал Стив Крауш. Она больше не ковбой, она — его верный помощник.

Даже во время бурного роста NASDAQ и интернетомании Магдалена сосредоточилась на компаниях, а не на стартапах-доткомах. Она вкладывала деньги в то, что знала: инфраструктуру Интернета и безопасность. Одну из первых инвестиций она сделала в компанию, предоставлявшую услуги безопасности для электронной коммерции, бизнеса и программ государственного управления.

Магдалена регулярно встречалась с основателями и инженерами компании, в том числе криптографом и компьютерщиком. Среди руководителей были араб с Ближнего Востока и американский еврей. Мужчины, похоже, прекрасно ладили друг с другом, что побудило Магдалену назвать стартап «Ближневосточной мирной компанией». Но однажды, когда они беседовали в кабинете Магдалены о, казалось бы, рутинных делах, тон дискуссии повысился, и основатели внезапно встали лицом к лицу. Магдалена инстинктивно ринулась к ним. Ни с того ни с сего инженер-еврей ударил араба, но промахнулся и попал Магдалене прямо в глаз.

Никто не шелохнулся. Магдалена через силу слабо улыбнулась и покачала головой. Перед глазами поплыли звезды, но женщина оставалась сверхъестественно спокойной.

— Я в порядке, правда, — сказала она, медленно садясь.

Она достаточно ругала своих мальчиков, десяти и восьми лет, дома и не ожидала, что придется делать выговор двум взрослым мужчинам на работе. Оба неловко стояли и смотрели несколько непокорно, пока Магдалена не заставила их пожать друг другу

руки.

— Смотрите друг другу в глаза, когда делаете это, — сказала она «маминым» тоном.

Наконец, успокоившись, Магдалена объявила, что мирная компания возобновила работу, хотя и с сомнительным согласием.

Когда мужчины ушли, Магдалена посмотрелась в зеркальце. Фингал. Хотя в целом она любила мужчин, временами они ее просто поражали.

Путешествуя с партнерами по бизнесу, Магдалена брала с собой мало одежды, но туда входили несколько шарфов Hermès. Когда она меняла шарф перед ужином, партнеры думали, будто она полностью переоделась. Однажды она вернулась в офис после стрижки, и партнер не узнал ее. Может быть, теперь, сказала она себе, мужчины не заметят и синяка под глазом.

Магдалена забыла о драке и сосредоточилась на дальнейших действиях. Вскоре ей предстояло первое выездное мероприятие с парнями из USVP. Они отправлялись в прекрасный прибрежный Монтерей только для того, чтобы проводить долгие дни в кондиционированных конференц-залах с закрытыми жалюзи и устраивать мозговой штурм по поводу того, на каких сегментах рынка сосредоточиться дальше, как быть лучшей венчурной фирмой и как определить тенденции прежде конкурентов.

После еще одного долгого дня группа покинула отель и отправилась ужинать. По дороге Магдалена прислушивалась к мужской болтовне.

— Держу пари, у Ирвина встал, когда он смотрел шоу! — Один молодой партнер говорил о шишке USVP Федермане, который недавно смотрел мюзикл с элементами сексуального танго.

Насмешки продолжались, пока до мужчин не дошло, что Магдалена идет рядом.

— О боже, я не должен так говорить, — смущенно произнес партнер. — У нас здесь женщина!

Все взгляды устремились на Магдалену.

— Послушай, — начала она, — ты можешь говорить все, что хочешь. Люди — млекопитающие. Эрекция — часть нашей биологии. Это реальность, и я не обижаюсь на нее.

Магдалена оставалась искренне невозмутима. Разговоры о сексе и анатомии человека ее не беспокоили. Она знала мало американских идиом и понимала язык буквально, как Спок из «Звездного пути». Когда ее ударили в глаз в офисе, она отвечала так же, как Спок, когда «Энтерпрайз» попал в турбулентность и членов экипажа разбросало по каюте. На вопрос, что с ним случилось, Спок ответил:

— Затылочная область моей головы, кажется, ударилась о подлокотник моего кресла.

И в то же время Магдалена подчеркивала вопрос равной оплаты за равный труд. Вскоре после выездной встречи в Монтерей Магдалене, работавшей на должности венчурного партнера, предложили стать генеральным партнером. Это давало больше полномочий, ответственности и «carry»[149] или «распределения стимулов» на основе прибыли. Генеральным партнерам доставалась часть прибыли от инвестиций. Ограниченные партнеры получали свою долю, а то, что оставалось, распределялось между партнерами на основании послужного списка, текущей работы, стажа и потенциала. Размер каждого куска пирога был строго охраняемой отраслевой тайной, часто даже внутри фирмы.

Ирвин Федерман предложил Магдалене шесть процентов. Она решила посчитать, основываясь на количестве партнеров USVP, и поняла, что прибыль должна составить 15 процентов. Она не ожидала получить такой же процент, как раввин или партнер-ветеран Стив Крауш, который присоединился к USVP в 1985 году, но шесть процентов были оскорбительно малы и не отражали ее ценности.

— Я польщена вашим предложением, — сказала она Федерману, — но цифры меня не устраивают.

Улыбнулась и вышла. Магдалена прекрасно справлялась с ролью венчурного партнера и провела достаточно переговоров, чтобы понять: Федерман видит, что она не блефует.

Ближе к вечеру Федерман вошел в ее кабинет и закрыл за собой дверь. Фирма изменила предложение. Магдалена начнет с восьми процентов. Она улыбнулась раввину и сказала, что готова вступить в ряды главных партнеров.

Магдалена возражала против этих шести процентов не из жадности. Она часто говорила:

— Я получила деньги в Кремниевой долине, и я готова потерять их в Кремниевой долине.

Но она жаждала справедливости.

В следующую пятницу Магдалена впервые вошла в стеклянный конференц-зал как генеральный партнер. Она не ожидала ни признания, ни фанфар, но была тронута поддержкой со стороны чисто женского административного персонала.

Магдалена поразила помощников, когда подавала кофе и печенье партнерам. Она также произвела на них впечатление, наняв умных молодых женщин в качестве помощниц со словами:

— Эта работа — всего лишь ступенька. Я не хочу, чтобы твоя карьера на этом закончилась.

Она изменяла правила, приглашая своих помощниц на встречи. Когда ей говорили, что их не звали, Магдалена отвечала:

— Они мои помощницы. Я могу делать все, что хочу. В том числе — предлагать им присутствовать на совещаниях. И кстати, вам советую сделать то же самое.

И когда она узнала, что на вечеринку по случаю дня рождения основателя USVP Билла Боуза пригласили только партнеров, то запротестовала: помощники работают больше иных сотрудников и должны получить приглашение. Никто не слушал ее, поэтому она сказала:

— Я не приду, если их не позовут.

В конце концов пригласили всех.

Поэтому, когда Магдалена заняла свое место на первом собрании генеральных партнеров, помощницы молча радовались за нее. Ее победа была их победой.

Терезия

Вскоре после того, как Терезия стала партнером Accel, фирма провела ежеквартальный выездной тимбилдинг. Соучредитель компании Артур Паттерсон следовал девизу Луи Пастера «удача выбирает того, кто к ней готов». Артуру нравилось собирать команду, чтобы обсудить последние тенденции. Партнеры из других офисов Accel приезжали в долину Напа к северу от Сан-Франциско. Паттерсон твердил всем и каждому:

— Чем больше вы общаетесь, тем больше это помогает вам вместе работать. Вы многое узнаете и будете уважать друг друга. В основе профессионального сотрудничества должно лежать личное взаимодействие.

Важной частью объединения было «веселое и дружелюбное» соревнование.

Итак, в один прекрасный весенний день Терезия собрала вещи и отправилась на поле возле Янтвилля играть в футбол. Она заправила рубашку в шорты и обмотала пояс с тремя флагами[150] вокруг талии. Ее ассистентка Анджела Азем наблюдала за происходящим со стороны. Она заставила себя улыбнуться и подняла вверх большой палец. Анджела уже видела «веселье и дружелюбие» в Accel. Она боялась, что Терезия понятия не имеет, что ее ждет.

В команде Терезии были только парни, включая седовласого Паттерсона и Джима Гетца — инженера и предпринимателя, который недавно присоединился к Accel в качестве партнера. Каждая команда насчитывала шесть игроков, пять из них выпускались на поле. Паттерсон происходил из преуспевающей нью-йоркской семьи. Его отец, Эллмор Паттерсон, был председателем и исполнительным директором J. P. Morgan & Company[151]. Артур учился в Гарварде, где играл в университетской школьной футбольной команде. Играл и Джим Шварц, опередивший его на два года. Теперь Шварц возглавлял другую команду.

Терезии потребовалось две игры, чтобы понять: весельем и дружелюбием здесь и не пахнет. Флаги, которые предполагали развлечения и игру, служили приманкой и переключателем для контакта и блокировки. Терезия была то полузащитником, то принимающим в наступлении, то защитником. Но когда Джим Гётц увидел, как она бросает мяч, сделал ее квотербеком со словами: «Ты бросаешь и ловишь лучше, чем половина парней здесь!» Терезия научилась бросать крученый мяч в старшей школе, практикуясь с игроком, который стал стартером в Военной

академии США.

Команда Паттерсона заняла первое место. Когда Терезия дала Паттерсону пас, Гётц побежал блокировать удар, и каким-то образом они столкнулись лбами. В разгар очередной игры Терезию сильно ударили локтем в живот. Анджела съежилась от страха. Когда Терезия лишь отряхнулась и продолжила игру, Анжела прошептала: «Безбашенная».

Через несколько минут Терезия объявила тайм-аут. Брюс Голден из команды Шварца потянул подколенное сухожилие, из уха Паттерсона текла кровь.

— Это не нормально, — сказала Терезия Паттерсону.

Она заметила неподалеку женскую команду и побежала посмотреть, нет ли у них аптечки. По ее мнению, Паттерсона необходимо было подлатать.

Игра продолжалась, команда Паттерсона вела за счет тачдауна. У команды Шварца был мяч, а время истекало. В последние секунды квотербек команды Шварца бросил пас «Хейл Мэри», который привел к тачдауну. Команда ликовала так, словно выиграла Суперкубок.

Паттерсон с забинтованным ухом прыгал по полю и орал:

— Вы жульничали! Шварц поднялся со скамейки! У них был дополнительный игрок!

У команды Шварца оказалось слишком много игроков на поле. Назначили пенальти, и команда Паттерсона ушла, избитая и окровавленная, но победившая.

Другие компании использовали кулинарию, «охоту на мусор»[152] или настольные игры для объединения команды. Но в мире венчура правил тестостерон.

Вернувшись в Сан-Карлос, Терезия чувствовала себя немного искалеченной, но она вступила в роль игрока новой команды. Ее муж, Тим Ранзетта, оставил работу в Бостоне и вернулся в Кремниевую долину в 1999 году. Они прожили год в маленьком коттедже в Сан-Карлосе, а потом купили собственный дом. Теперь Тим был совладельцем компании по уничтожению бумаг в Солт-Лейк-Сити и ездил туда каждую неделю. Он забирал бумагу для утилизации у корпоративных клиентов, а затем перепродавал уже измельченную. Терезия ласково называла его «мусорщиком „белых воротничков“».

По мере того как Терезия заключала крупные сделки и начинала больше зарабатывать, динамика брака менялась. Терезия превзошла свою мечту о переезде в Кремниевую долину и шестизначной зарплате. Между Терезией и Тимом возникла напряженность, но они не обсуждали причину. Теперь Тим распоряжался своими деньгами и деньгами Терезы. Это было

единственным решением, к которому смогла прийти Терезия. Так обычно поступали супружеские пары.

Но Терезии надоело, что Тим критикует ее за «шопинговую терапию» — редкие поездки за покупками в Neiman Marcus в поисках пары великолепных туфель. Поэтому она пришла к соглашению с мужем: в будущем Терезия станет распоряжаться 10 процентами своего бонуса, переводя деньги на личный счет, чтобы использовать их по своему усмотрению. Чтобы избежать споров, она ждала, пока муж выйдет из дома, чтобы перетащить сумки с новыми туфлями из багажника машины в шкаф.

Эм-Джей

Эм-Джей вела Clarify через взлеты и падения, видела, как компания подталкивала развитие индустрии обслуживания клиентов — как и предсказывал Дэйв Штамм. Затем она услышала новости, которые одновременно и захватывали, и заставляли понервничать.

Гигант сетевого оборудования Nortel[153], построивший оптические сети для Интернета, сделал поразительное предложение Clarify: покупка акций с коэффициентом 1,3 акции Nortel за каждую акцию Clarify. Это прибыльное соглашение, которое обеспечило стоимость предложения Nortel примерно в 1,5 миллиарда долларов. Как сказали руководители Nortel: «Мы владеем трубами и хотим владеть тем, что по ним бежит».

Эм-Джей, совет директоров Clarify и генерального директора Тони Зингейла напугала мысль основателя Дейва Штамма. Он настаивал: сделка должна быть основана на стоимости акции Nortel на момент завершения покупки, что могло произойти через шесть месяцев.

Эм-Джей сказала:

— А если цена упадет наполовину?

— А если удвоится? — ответил Штамм.

Эм-Джей и правление предложили повесить «ошейник» на сделку, чтобы застраховаться от возможных потерь. Правление хотело 10-процентный «ошейник» вверх или вниз: если бы акции Nortel выросли на 10 процентов, сделка обошлась бы 1,6 миллиарда долларов. Если упадут на 10 процентов, она будет стоить 1,4 миллиарда долларов.

— Никакого «ошейника», — настаивал Штамм. — Рынок технологий сейчас буквально пылает. Я не хочу надевать этот «ошейник». Независимо от состояния акций на момент закрытия сделки это будет то, что мы получим. Давайте бросим кости и посмотрим, какова судьба акций. Если стоимость удвоится, мы получим вдвое больше. Если снизится до половины, мы получим половину.

Штамм отметил: Nortel имеет диверсифицированную интернациональную клиентскую базу.

— Наша волатильность больше, чем у них, — утверждал он.

Он также настаивал на структурировании сделки таким образом, чтобы избежать периода блокировки для продажи акций.

— Каждый акционер волен продать акции в первый же день, — говорил Штамм.

Эм-Джей не привыкла играть в покер с высокими ставками в

таких ситуациях, но оценила страсть Штамма. Он председатель совета директоров, и, что еще более важно, это его детище. Он построил миллиардный бизнес на идее, вылупившейся из микрофильмов в публичной библиотеке. Ожидания от Nortel — огромная азартная игра, которая могла обойтись в сотни миллионов долларов. Но Эм-Джей сделала ставку на предпринимателя.

— Мы должны доверять Дэйву, — сказала она совету директоров.

Итак, сделку заключили. И когда она закрылась шесть месяцев спустя, Штамму и совету директоров Clarify выпал роял-флеш. С начала переговоров акции Nortel выросли более чем на 50 %. Предложение в 1,5 миллиарда для Clarify теперь стоило 2,1 миллиарда.

Шесть миллионов инвестиций Эм-Джей в Clarify возвратились 100 миллионами для IVP. Она выиграла пресловутое внутреннее соревнование. Но когда пришло время выбирать приз — автомобиль мечты, — решила пожертвовать деньги новому центру предпринимательских исследований в Стэнфордской высшей школе бизнеса. Эм-Джей не очень-то интересовалась машинами, если не считать ее любимого «Пинто». Но ей понравилась идея обыграть мальчиков в их собственной игре — особенно в качестве партнера на полставки. Вместо наличных денег партнеры IVP пожертвовали центру 128 тысяч долларов.

Магдалена

Магдалена обедала в загородном гольф-клубе Peninsula в Сан-Матео с молодой звездой корпорации Oracle Марком Бениоффом. Они подружились, когда гигант баз данных стал партнером CyberCash продал свое серверное программное обеспечение банкам. Бениофф, старший вице-президент Oracle и доверенный друг миллиардера и соучредителя компании Ларри Эллисона, часто искал совета Магдалены. Он полностью ей доверял.

Беседовали тихо — терраса загородного клуба была пристанищем технарей. Бениофф сказал:

— Мы с Томом [Зибелем] обсуждали тот факт, что небольшие и средние компании не могут позволить себе программное обеспечение Siebel. Притом некоторые функциональные возможности систем Siebel им бы пригодились. Малые и средние предприятия не в силах потратить миллион долларов на контракт и еще миллион на реализацию, поэтому ПО должно размещаться в Сети. Но я думаю, Том беспокоится о дроблении своего бизнеса. — Затем добавил: — Я думаю, что идея — предоставление бизнес-приложений в качестве услуги через Интернет — отличная и даже крупные компании предпочли бы не тратить на реализацию миллионы долларов и год.

После паузы он спросил:

— Как думаешь?

— Я думаю, это отличная идея, — без колебаний ответила Магдалена. — Я думаю, корпоративное программное обеспечение с его многомиллионными расценками на лицензию и внедрение со временем исчезнет.

Она уже давно убедилась, что «большие и неуклюжие» сетевые компании — разработчики ПО скоро будут заменены более гибкими программами с принципом «плати, если пользуешься» и «программное обеспечение как услуга». Бизнес сможет покупать только то ПО, которое ему нужно и как ему нужно.

— Нам нужно программное обеспечение, которое «платит выпивкой», — сказала она.

Бениофф спросил:

— Так что, стоит мне этим заняться? И справлюсь ли я с этим самостоятельно?

Магдалена улыбнулась, заметив искорки в его глазах.

— Да и еще раз да. И я помогу тебе всем, чем смогу. Я буду инвестировать, собирать деньги у венчурных капиталистов,

помогать вам нанимать и продавать.

Недавно Бениофф взял шестимесячный отпуск в Oracle, чтобы практиковать медитацию на Гавайях, путешествовать по Индии, посещать ашрамы и учиться у духовных наставников. Изюминкой его пребывания в Индии стала встреча с Матой Амританандамайи, известной как «святая обнимашка», потому что она обняла около 25 миллионов человек. Бениофф вернулся в Штаты и на работу в Oracle, желая построить что-то свое. Он верил, что Интернет — путь в будущее, и намеревался объединить любовь к технологиям с новообретенной верой в сервисы.

Магдалена знала: дух предпринимательства всегда был частью жизни Марка. Еще подростком он с несколькими друзьями основал компанию Liberty Software[154] для создания приключенческих игр на Atari 800. Он зарабатывал дополнительные деньги, ходя по домам и ремонтируя антенны и радиоприемники, и работал в Apple Computer летом перед третьим курсом в Университете Южной Калифорнии. Без особого присмотра Марк начал писать программу для игры о рейдах на штаб-квартиру IBM. Его менеджер в Apple сказал, что игра не подходит, и позже предложил Марку рассмотреть работу в Oracle. Ему сказали, у них лучшие в мире продавцы. В первый же год в Oracle Бениофф был признан новичком года.

После обеда в загородном клубе Магдалена подключилась к телефонному звонку между Бениоффом и Паркером Харрисом, который управлял компанией по созданию ПО и консалтингу Left Coast Software с еще двумя инженерами. Бениофф хотел завербовать его, но Харрис беспокоился, сумеет ли получить поддержку партнеров. Команда Харриса думала, что написать программное обеспечение будет слишком легко, учитывая их многолетний опыт работы в области CRM (в том числе в Clarify, компании Дэйва Штамма).

Гаррис спросил Магдалену:

— Почему ты думаешь, что эта компания победит? Каковы барьеры для входа?

— Нет никаких барьеров, — ответила Магдалена. — Ты должен бежать быстрее всех. И делать что-то лучше. Это твоя единственная защита — работать лучше, чем все остальные.

Вскоре небольшая команда, включающая Паркера Харриса, Фрэнка Домингеса и Дейва Мелленхоффа, начала работать в однокомнатной квартире, которую Марк снимал рядом со своей на вершине Телеграфного холма, в двух шагах от башни Койт. Они использовали карточные столы и складные стулья вместо рабочих мест и держали под рукой пожизненный запас лакрицы

Red Vines. Над камином висел портрет Далай-ламы. Бениофф, который каждое письмо начинал с «Алоха», все еще работал в Oracle, но направил свою энергию на создание стартапа. Магдалена сделала то же самое, оставаясь на постоянной должности в USVP, а по вечерам бросаясь в стартап-лихорадку.

Дома ее ждали мать, муж Джим, занятый своей адвокатской карьерой, и мальчики: одиннадцатилетний Джастин и девятилетний Трой. Старшая сестра, племянник и племянница то и дело появлялись и исчезали. Магдалена наняла «мэнни» — няню мужского пола, — как только стало ясно, что мальчики подавляют нянечек-женщин, словно лилипуты Гулливера.

Джим играл роль добродушного калифорнийского папы в противовес европейской дисциплинированной маме Магдалене. Джим и мальчики развлекались вместе, зависали на его ранчо, ухаживали за животными, катались на квадроциклах, управляли тяжелой техникой, возвращаясь грязными и пыльными. Магдалена проверяла домашние задания и подталкивала мальчиков к тому, чтобы они выполняли их лучше. Родители редко спорили, но все же их стили воспитания заметно отличались.

Магдалена посещала родительские собрания, организовывала школьные аукционы и мероприятия по сбору средств. Она относилась к сбору пятнадцати долларов на подарок тренеру так же серьезно, как и к вложению миллиона. Все, что было запланировано и заложено в бюджет, следовало сделать. Но когда родители принимались обсуждать школьные украшения — оранжевые, пурпурные или блестящие, — Магдалена выходила, предоставляя это другим.

Мальчики смутно представляли себе профессиональную жизнь матери. Как-то на выходных в Пало-Альто Магдалена повела Джастина, Троя и друга Джастина в кафе. Пока Магдалена ждала у стойки, чтобы сделать заказ, женщина за соседним столиком наклонилась и спросила:

— Это Магдалена Ешиль?

Она видела по телевизору, как Магдалена говорила об электронной коммерции. Друг Джастина ответил первым:

— Нет, это мама Джастина.

Когда дети ложились спать, Магдалена шла в кабинет или на кухню, чтобы поработать еще несколько часов. Однажды вечером Джим принес ей факс от Марка Бениоффа. Сверху письма стояли имена Ларри Эллисона и Магдалены.

— Что ты затеяла с этими парнями? — спросил Джим, изучая факс.

— Я создаю компанию, — ответила Магдалена. — Она будет

называться Salesforce.com.

Соня

К началу 2000 года Eve, гигантский онлайн-магазин косметики, превзошел даже ожидания Сони и стал почти вдвое больше Sephora. Интернет-детище начало привлекать внимание птиц высокого полета.

Одним из самых больших поклонников Eve был Билл Гросс из Idealab. Этот бизнес-инкубатор включал в себя более сорока интернет-компаний, в том числе eToys, GoTo.com, Pets.com, Friendster[155], NetZero[156] и CarsDirect[157]. EToys стоила 7,8 миллиарда, когда вышла на рынок, что превратило первоначальную долю Idealab из 200 тысяч в 1,5 миллиарда. GoTo.com стоила 5 миллиардов долларов, став публичной, и Idealab владел 20 %.

Но не только Билл Гросс обратил внимание на Eve. Крупнейший конгломерат люксовых брендов LVMH — Moët Hennessy Louis Vuitton, — базирующийся в Париже, приобрел парфюмерно-косметическую компанию Sephora в 1997 году и открыл первый американский магазин в Нью-Йорке в 1998 году. Изначально представители LVMH сделали ставку на Eve и пригласили соучредителей Варшу Рао и Мариам Нафиси на встречу за завтраком в Сан-Франциско. Они подарили женщинам дорогие ручки.

— Почему бы вам не присоединиться к нам? Будем делать все вместе.

Люди из LVMH показались Рао и Нафиси прекрасными, но они хотели создать собственный бизнес.

И все же, оглядывая бизнес-ландшафт, Соня понимала, что расчеты радикально изменились. Теперь Eve владела более чем двумя сотнями брендов и собрала 26 миллионов у венчурных фондов. Вскоре Нафиси и Рао пригласили на еще одну встречу с руководителями LVMH. На этот раз LVMH хотел купить Eve за 100 миллионов долларов. Нафиси и Рао пришли в восторг. Они уважали LVMH и руководителей, с которыми встречались, и думали, что теперь Eve станет частью международного конгломерата. Они достигли цели — создали лучший онлайн-магазин бьюти-продуктов. Финансовые условия превзошли все ожидания. Деньги меняли правила игры. Отец Рао рассказывал, как в детстве ходил без обуви, потому что семья не могла себе позволить такую покупку. Семья Нафиси бежала из Ирана во время революции с двумя чемоданами.

Предложение оказалось своевременным. Некоторые экономисты предсказывали спад рынка, и инвесторы становились

пугливыми. Соня подумала, что предложение было исключительным и огромным выигрышем для Idealab.

Но Билл Гросс считал иначе. Он только что привлек более миллиарда долларов от институциональных инвесторов и планировал вывести Idealab на рынок. Он не собирался терять свою корону. Билл сказал об этом во время поспешно созванного заседания совета директоров для обсуждения предложения LVMH. После некоторого обмена мнениями он согласился рассмотреть сделку, если сможет сохранить свою долю. Он был крупнейшим акционером Eve, владел 22 % компании. Гросс и LVMH созвонились, чтобы понять, смогут ли они работать вместе. Но в итоге руководители LVMH не захотели покупать только часть Eve.

Соню все больше беспокоила эта безвыходная ситуация. Нафиси и Рао не были уверены в своем следующем шаге. Гросс дал им поддержку и видение, но они не хотели упускать сделку в 100 миллионов долларов. Прежде чем начать разбираться, Соня изучила аргументы обеих сторон. Она сказала Нафиси и Рао, что поговорит с Гроссом.

На следующий день она позвонила Биллу. После стандартного обмена репликами Соня не стеснялась в выражениях.

— Билл, я хотела бы напомнить тебе, что как член совета директоров ты представляешь всех акционеров, а не только себя, — начала Соня. — Предложение LVMH — фантастическое, и все остальные акционеры, в том числе Мариам и Варша, хотят его принять. Ваша вина, если вы наложите вето на сделку, а позже Eve потерпит неудачу.

Гросс слушал, но отвечал мало. Соня не могла понять его реакции.

На следующий день Гросс сделал свой ход. Idealab купит 80 процентов Eve за 110 миллионов долларов. Более того, он гарантировал, что акции, принадлежащие сотрудникам Eve, будут стоить минимум 50 миллионов долларов в течение восемнадцати месяцев. Как крупнейшие держатели опционов, Нафиси и Рао получат по 17,5 миллиона за полтора года, что бы ни случилось с Eve.

Разумеется, предложение Гросса приняли. Рао сказала Нафиси:

— Соня толкнула, и Билл шагнул вперед.

Нафиси выразилась иначе: Соня защитила их от поглощения. И она помогла Рао и Нафиси стать очень богатыми.

У Сони дела тоже обстояли неплохо. За счет доходов от вложений она купила дом с видом на залив Сан-Франциско, расположенный недалеко от района Пасифик-Хайтс, известного

как Золотой Берег. Дом площадью 3400 квадратных футов[158], построенный в 1940-х годах, выставили на продажу несколько месяцев назад. Он походил на белого слона. Электросеть перегружалась, если Соня включала фен и телевизор одновременно. Она заперла несколько комнат, оставила немного мебели, и пригласила подругу, переживающую развод, переехать к ней. Они любили те редкие теплые ночи в Сан-Франциско, когда вода превращалась в пурпурный сланец, а небо покрывали розовые полосы. Это напомнило Соне реплику журналиста Х. Л. Менкена, написавшего по прибытии в Сан-Франциско: «Я в восторге от тонкого, но безошибочного ощущения побега из Соединенных Штатов».

Соне исполнилось тридцать три года. Она встречалась с писателем, и у них все было серьезно. Но южная красавица продолжала любить работу в Кремниевой долине и хвасталась друзьям:

— Я могу говорить по телефону весь день и тратить деньги!

Вскоре группа светских дам пригласила Соню на обед, чтобы поприветствовать в этом фешенебельном районе. Ее позабавили вопросы: они напоминали, что Сан-Франциско, несмотря на всю его прогрессивность, все еще оставался местом, где старые деньги смотрели на новую экономику свысока. Во-первых, инквизиторы в костюмах Chanel желали знать, чем занимается ее отец: не было сомнений, что именно он купил особняк.

— Мой отец — профессор гражданского строительства, — сказала Соня.

Затем они спросили, чем занимается ее муж.

— Я не замужем, — сказала она.

Признание встретили мертвой тишиной. Дамы решили, что наверняка есть трастовый фонд. Соня улыбнулась, сказала, что у нее есть работа и она купила дом сама. Покинув ланч и отправившись домой, Соня остановилась, чтобы полюбоваться захватывающим дух видом на залив Сан-Франциско. Она чувствовала, что с ней не может случиться ничего плохого.

Часть четвертая
Выживают самые приспособленные. 1999–2002

Эм-Джей

Эм-Джей в мрачном костюме прибыла в офис IVP и быстро исчезла за закрытыми дверями с партнерами Ридом Деннисом и Нормом Фогельсонгом. IVP сбилась с пути. Хваленая венчурная фирма медленно, но верно распадалась.

Энди Хайнц, лидер ЖПВК — жизнерадостных помощников венчурного капитала, — беспокоилась: шепот, закрытые двери, часы вне офиса, вне расписания. Она знала: компания скоро разделится. Но не предполагала, что в разделении будет участвовать не один из партнеров, а все.

Кризис начался за несколько месяцев до того, когда венчурный инвестор Джефф Янг, нанятый двенадцать лет назад Эм-Джей и Ридом Деннисом, усмотрел обратную связь между «фактором веселья», эффективностью работы и количеством людей в помещении. Чем больше людей за столом, тем меньше веселья и эффективности. И для него работа IVP утратила веселье.

По мнению Янга, семья IVP выросла, и члены ее начали сторониться друг от друга. Ни нокдаунов, ни хлопающих дверей. Но теперь в IVP было три отдела: техстартапы, возглавляемые Янгом, развитые технологические компании под руководством Денниса, Эм-Джей и Фигельсонга и науки о жизни, возглавляемые Сэмом Колелла и Бекки Робертсон. Множество партнеров с различными специальностями, целями, навыками, интересами и доходами — и всем необходимо согласовывать сделки.

Янг приходил в ужас от встреч партнеров по понедельникам, где ему приходилось сводить объяснение технологических компаний к наипростейшему общему знаменателю, ведь ребята из гуманитарных наук не понимали нюансов информационных технологий. В свою очередь, команда наук о жизни делала то же самое для команды техников. Наблюдалось неравенство в доходах: в период 1994–1999 годов внутренняя доходность отделения развитых компаний составляла 68 %, в то время как у гуманитариев — 12 %. Янг постоянно выбивал хоумраны инвестициями в технологические стартапы.

— Науки о жизни не входят в область моих знаний, — сказал он Эм-Джей. — Я разбираюсь в медицинских устройствах, но, когда дело доходит до биотехнологий, это очень специфично. Они говорят со мной свысока. Я говорю с ними свысока. Нет результативного вклада. Я не могу добавить партнеров в мою команду новых технологических компаний, ведь не успеете вы

оглянуться, как мы окажемся на собрании генеральных партнеров, и мы с равным успехом можем создать нашу собственную площадку.

Янг решил, что пришло время основать новую фирму под названием Redpoint Ventures. Он нанял трех партнеров из Brentwood Venture Capital — парней примерно одного возраста. Янг считал, что они продолжат работать на основе принципов, выкованных в IVP и Brentwood, а не начнут фирму с нуля. Технологическое стартап-пространство было в ударе, и инвесторы бросали в него деньги. Янг говорил о Redpoint как о слиянии двух старых фирм золотого стандарта: IVP и Brentwood.

Точно так же сотрудники, занимающиеся науками о жизни, могли бы создать собственную фирму.

— Каждая специализированная команда может иметь свою фирму, — сказал Янг. — Никто не должен зависеть друг от друга.

Эм-Джей и прочие партнеры сначала согласились с идеей Янга и даже инвестировали в Redpoint. Но в конце концов стало очевидно: ветераны Эм-Джей, Деннис и Фигельсонг — лидеры инвестиций в развитые компании — оказались не у дел. Вскоре к Янгу присоединились бывшие партнеры IVP Том Дайал, Аллен Бисли и Тим Хейли, а также бывшие партнеры Brentwood Джефф Броди, Брэд Джонс и Джон Валека. Инвестиции развитых компаний — имевших доход по крайней мере в 10 миллионов, но все еще нуждавшихся в капитале роста, — были в опале, даже если приносили большие доходы IVP.

Янг, фанат телевидения и кино, любил цитировать фильм «Лучший стрелок»: «Ты не сможешь быть счастливым до тех пор, пока будешь вторым в списке лидеров». Но Эм-Джей и ее союзники все сильнее переживали по поводу происходящего: они чувствовали себя так, словно выбыли из игры и лишь подглядывают внутрь.

Наблюдая за тем, как Эм-Джей, Деннис и Фогельсонг входят на очередное закрытое заседание, помощница Эм-Джей по административным вопросам задавалась вопросом, закончилось ли это партнерство. Пришло время говорить откровенно о том, что с ними происходит, подумала помощница. Бум доткомов пошел на пользу Кремниевой долине, включая администраторов венчурных фондов. Когда Хайнц начала работать в IVP в 1984 году, предприниматели приходили в костюмах и галстуках, раздавали копии толстых презентаций и возвращались на многочисленные встречи в течение нескольких недель. В последние годы IVP выписывал чеки предпринимателям, как только они выходили за дверь. Это было захватывающе. Хайнц и другие ЖПВК пили коктейли, обсуждая IPO и акции, которые они

смогли купить до того, как компания стала публичной. Они хвалились друг другу: «Я заплатил по пятнадцать долларов за акцию, а теперь они уже по двести!» И на следующей встрече кто-нибудь мог сказать: «Теперь акции дробятся!»

Но теперь дробился IVP, и ее босс Янг, которого Хайнц любила и уважала, взял все в свои руки. Янг с другими партнерами быстро собрали сотни миллионов долларов, повторяя, что Redpoint является продолжением лучших традиций IVP и Brentwood. Основание Янгом Redpoint подтолкнуло Бекки Робертсон и Сэма Солелла из наук о жизни создать собственную фирму в области здравоохранения — Versant Ventures.

IVP быстро сделался нежеланным ребенком. После нескольких месяцев, в течение которых все ходили на цыпочках вокруг этого вопроса, стало ясно: как только текущий Фонд VIII IVP будет инвестирован, Деннис в значительной степени выйдет из игры вместе с Фогельсонгом и Эм-Джей.

Эм-Джей это не устраивало. Хотя в последние годы она не тратила слишком много времени на IVP, чтобы побольше быть с семьей, она не хотела так заканчивать карьеру.

Терезия

В начале 2000 года Терезия сидела в цоколе нью-йоркского отеля Four Seasons на встрече с членами команды Accel. Они собирали деньги для своего следующего Фонда VIII. Принесли обед, wi-fi не ловился. В конце дня, когда команда поднялась наверх, на телефоны посыпались сообщения. Жены, специалисты, предприниматели, руководители, коллеги и инвесторы пытались связаться с сотрудниками Accel.

— Рынок сошел с ума! — воскликнул один из коллег Терезии.

В марте 2000 года фондовый рынок, последние годы только росший, резко упал. В феврале Алан Гринспен объявил о планах агрессивного повышения процентных ставок, что привело к некоторой нестабильности. Газета *Barron's* пугала зловещим заголовком: «Пожар: у интернет-компаний резко заканчиваются деньги». Хотя некоторые аналитики рынка отмахнулись от спада как от вспышки, почти триллион долларов от стоимости акций испарился за месяц. К началу лета доткомы — выходцы из Интернет-бума стали изгоями. Состояния уменьшились или испарились. Даже стойкие компании Intel и Cisco были поражены, их оценки снизились на 90 процентов. Amazon столкнулась с возможным банкротством.

Терезия и ее партнеры проводили экстренные совещания за столом переговоров в Accel. Терезия больше не отвечала на звонки и не искала компании. Вместо этого выбирала, какие из инвестиций будут жить, а какие умрут. У нее на уме было две мысли: сохранить приносящие прибыль и избавься от сгоревших, то есть «избавься от компаний, которые быстро сгорают, за счет имеющихся у них наличных». Компания должна была или добиться рентабельности, или быть продана по стоимости своих активов, или тихо закрыться.

Терезия изучила финансовые отчеты об инвестициях, которые она сделала в Sameday. Эта компания, инкубированная Биллом Гроссом, доставляла посылки из онлайн-магазинов в день покупки. Терезия инвестировала в нее в 1999 году, но теперь, когда интернет-торговля закрывала двери, Sameday оказалась в беде. Ее нужно было продать.

Терезия каждый вечер тащилась домой и говорила мужу: «Там Армагеддон». Она чувствовала себя застрявшей в самой нижней точке кривой «J», где потери опускались ниже начального значения. Прошло полтора года с начала карьеры в венчурном капитале, а Терезия все еще не избавилась от страха неудачи. Терезия не боялась пропустить выплату по закладной или

остаться без работы — всегда можно найти другую. Скорее она боялась, что окажется недостаточно умной и проворной для этой работы. Девушка слышала о других венчурных капиталистах, загадочно «исчезнувших» — оставшихся в «портфельной» компании. Венчурный инвестор, который не собирался переходить на следующий уровень, был бы просто вытеснен из этого бизнеса и вынужден заниматься маркетингом для колеблющегося стартапа.

У Терезии была еще одна дотком-компания, PeopleSupport, которая могла пойти в любую сторону: стать руинами или восстать из пепла. Основанная в 1998 году Лэнсом Розенцвейгом, PeopleSupport стала первой компанией, которая предоставила аутсорсинговое веб-обслуживание клиентов через онлайн-чат и электронную почту. За первые шесть месяцев работы число сотрудников выросло с тридцати до четырехсот. Терезия инвестировала в 1999 году вместе с Бобом Каглом из Benchmark. К началу 2000 года клиентами PeopleSupport стали более ста интернет-компаний. Доход вырос с 500 тысяч долларов в 1999 году до шести миллионов в 2000-м.

Розенцвейг обладал отличным чувством юмора и умел общаться — он был чемпионом по дебатам в колледже. До того как стать соучредителем PeopleSupport, Розенцвейг владел компанией, поставлявшей пластиковые пакеты сетевым магазинам, включая Wal-Mart и Kmart. В середине 1990-х, когда он терял клиентов из-за китайских компаний, которые могли продавать пакеты дешевле, Розенцвейг наблюдал за ростом онлайн-шопинга. Он изучил, как работает электронная коммерция, и обнаружил разрыв между розничными магазинами и покупателями. Ретейлеры назвали это «проблемой брошенной корзины». Люди выходили в Интернет через домашние телефоны, используя модемы удаленного доступа. У большинства американцев был только один телефон. Клиент с вопросом о продукте — доставке, цвете, возврате — должен был отключиться от Интернета, чтобы позвонить в службу поддержки.

Розенцвейг и соучредитель PeopleSupport Дэвид Нэш создали первый аутсорсинговый чат-сервис для интернет-ретейлеров. Они открыли колл-центр в Лос-Анджелесе и запустили необычные объявления о наборе персонала под лозунгами: «Я уверен, вы отправите нам резюме. Черт возьми, мы самый классный дотком-стартап в городе» и «Фондовые опционы — как на вас шиты». Колл-центр находился в Вествуде, Лос-Анджелес, и большинство его сотрудников были студентами или выпускниками Калифорнийского университета. Доткомы толпами подписывались на аутсорсинг поддержки клиентов, посылая

сотрудников в Вествуд для обучения команды PeopleSupport.

Но вдруг люди PeopleSupport начали терять клиентов в массовом порядке. Выходцы из бума доткомов шли ко дну. Pets.com, запущенная в феврале 1999 года, закрылась после покупки рекламы на Суперкубке за 1,2 миллиона долларов и потери 300 миллионов инвестиционного капитала. Webvan, служба доставки продуктов на дом, которая привлекла финансирование Sequoia Capital, Goldman Sachs, Benchmark и других, подала заявление о банкротстве после потери сотен миллионов долларов.

Терезия получила электронное письмо от Розенцвейга с темой «что теперь делать».

— Все рушится, и все наши клиенты выходят из бизнеса, — сказал он Терезии.

У него случился похожий разговор с венчурным капиталистом Benchmark Бобом Каглом, который сказал:

— Люди, говорящие, что это временно, ошибаются. Это не временно. Это длительная перемена. Просто имейте в виду, что вы можете больше никогда не собрать денег.

Терезия и Розенцвейг выработали стратегию, как сохранить жизнь PeopleSupport. Помогло то, что Терезия выступала в роли наблюдателя, а не члена правления. Член правления имел право нанимать и увольнять, а наблюдатель представлялся скорее союзником, чем боссом. По опыту Терезии, предприниматели часто были более откровенны с наблюдателями.

По счастливой случайности за несколько недель до начала экономического спада Терезия и Розенцвейг вместе с Полом Мадерой из венчурной фирмы Meritech работали над обеспечением нового раунда финансирования. Рынки падали, и Розенцвейг лихорадочно работал, чтобы быстро закрыться. Сделку подписали 14 апреля. Следующий день принес еще одно резкое падение на рынках: индекс Доу-Джонса упал на 616 пунктов, а NASDAQ — на 10 %. NASDAQ потерял четверть стоимости за неделю. Розенцвейг убедился: отложись сделка хотя бы на день, и PeopleSupport оказались бы на грани банкротства.

На встрече «что теперь делать» Терезия сказала Розенцвейгу:

— Прежде всего нам необходимо начать с завоевания некоторых не-дотком-компаний. Вам нужны крупные компании, которые не уходят и могут оплачивать счета.

Он кивнул. Розенцвейг давно подумывал добавить телефонную поддержку к чату и электронной почте.

— Как бы ни хотел взаимодействовать наш клиент, мы хотим взаимодействовать так же, — сказал он.

Терезии понравилась идея добавить поддержку по телефону,

но ее беспокоил рост расходов на фоне резкого падения доходов.

Однако Розенцвейг был на шаг впереди. Он хотел перевести службу поддержки из Вествуда в недорогую международную локацию.

— Я усвоил важный урок из индустрии пакетов, — сказал он. — Если вы получите ценовые преимущества в Азии, вы победите любого. Как только мы добавим поддержку по телефону, мы превратимся в полноценный CRM-аутсорс.

PeopleSupport стал первым аутсорсером, создавшим магазин на Филиппинах для поддержки американских клиентов. Розенцвейг выбрал Филиппины из-за близости местной культуры к американской, превосходного английского и инфраструктуры, прекрасно подходившей, чтобы обрабатывать звонки дешево. Телекоммуникационная компания Global Crossing потратила миллиарды долларов на прокладку подводных оптоволоконных кабелей. С помощью технологии сжатия, разработанной компанией Lucent, они позволяли с минимальными затратами направлять звонки на Филиппины. Экономия очевидна. PeopleSupport мог предлагать услуги по ценам ниже, чем любой из конкурентов.

Терезия знала, что PeopleSupport все еще сталкивается с огромными проблемами, но это был один из немногих доткомов, у которых, по крайней мере, остался шанс. Терезия понимала: стратегия выживания — обеспечить комбинацию «спасений» и новых сделок. Но в условиях экономической засухи достать воду трудно.

Соня

Пузырь доткомов лопался вокруг Сони, но она не теряла оптимизма. Соня верила, что сделка Билла Гросса по покупке бьюти-стартапа Eve сработает. Предложение было сделано еще до того, как лопнул пузырь, и оно еще не завершилось. Она отказывалась слушать коллег и пессимистов, твердивших, что все ставки теперь фактически отменены.

Соня заверила Мариам Нафиси и Варшу Рао, что предложение Гросса по Eve останется в силе.

— У нас есть предложение, и мы продолжаем, — сказала она. — Если вы думаете, что это не сработает, значит, так оно и будет. Если вы верите, что он не подведет, — он не подведет.

Билл Гросс тоже был оптимистом. Месяцами ранее, в январе 2000 года, он привлек 1 миллиард за счет частного финансирования. В апреле Idealab подала заявление о регистрации в SEC, объявив о намерении выйти на рынок. Председатель General Electric Джон Уэлч-младший вошел в совет директоров Idealab. Гросс считал, что электронные компании могут двигаться только в одном направлении: вверх. Спад представлялся всего лишь досадной аномалией.

Однако по мере того, как экономический спад углублялся, Гросс, энергичный король стартапов с девизом «беги, а не иди», оказался вынужден иметь дело с этой нежелательной реальностью. Ему следовало начать продавать, закрывать и реструктурировать свои компании. Но даже при этом он сохранял веру, что сможет продвинуть Eve к прибыльности.

Как и предсказывала Соня, Гросс закрыл сделку с Нафиси и Рао. Он купил Eve более чем за 100 миллионов долларов. Menlo Ventures хорошо заработала на сделке, а Нафиси и Рао ушли со своими обещанными 17,5 миллиона.

Примерно в то же время бьюти-гигант Estée Lauder объявил, что покупает конкурента Eve за 20 миллионов долларов. Beautyjungle, еще один интернет-магазин косметики, уволил 60 процентов сотрудников. Другой конкурент, Beauty.com, продали Drugstore.com.

Гросс привлек специалистов по розничной торговле, и они предложили превратить Eve в гигантский портал электронной коммерции. Позже он попытался влить в Eve два своих небольших онлайн-магазина, продававших ювелирные изделия и мебель, чтобы создать один большой универмаг. Он понял, что компания не достигнет «приемлемого уровня прибыльности» только на косметике.

К октябрю 2000 года NASDAQ опустился еще ниже. Жемчужина Гросса даже близко не стоила того, сколько Idealab заплатил за нее. Eve теряла деньги на каждой покупке из-за высоких затрат на приобретение клиентов. Мало того, в пьянящие дни доткомов Гросс гарантировал, что акции, принадлежащие сотрудникам Eve, поднимутся до отметки минимум 50 миллионов долларов в течение восемнадцати месяцев.

Нафиси и Рао делали все, что могли, чтобы сохранить Eve жизнь. В середине октября Рао прибыла в штаб-квартиру Eve в Сан-Франциско для очередного мозгового штурма. Но ее встретил поток сотрудников, которые выносили коробки из офиса на седьмом этаже с видом на Маркет-стрит. Рабочие вывозили оборудование. Рао и Нафиси были в числе 164 сотрудников, которых в тот день отпустили. Билл Гросс продал Eve их сопернику Sephora, принадлежащему LVMH — компании, которая дважды пыталась купить Eve. Всего несколько месяцев назад LVMH предлагали 100 миллионов долларов. Сегодня за нераскрытую сумму Sephora получила клиентскую базу Eve, ее имя и URL.

Ошеломленная и опечаленная, Рао в последний раз оглядела кабинет. Большой монитор на стене показывал знакомую домашнюю страницу Eve со всей новой косметикой, советами, ароматами, модными съемками и историями. Рао опубликовала сообщение: «Мы надеемся, что вам понравился шопинг вместе с нами». Посетители Eve.com перенаправлялись на Sephora.com. Соня видела и положительные стороны сделки. Она восхищалась Биллом Гроссом за сдержанное слово.

— Все могло быть и по-другому, — сказала она Нафиси и Рао. — Мне приятно осознавать, что Eve продолжит жизнь в Sephora.

Эм-Джей

Эм-Джей не переставала думать об отделении Redpoint от IVP, даже когда покидала офис на Сэнд-Хилл-роуд поздно вечером, чтобы попасть на бейсбольный матч сына Уилла. Затем она отправилась на научный конкурс дочери Кейт. Дома утешала самую младшую из детей — Ханну. У их золотистого ретривера Синди обнаружили сердечную опухоль, и жить собаке осталось недолго. Потом позвонил отец Эм-Джей. Несколько лет назад она перевезла родителей из Терре-Хота, купила им дом в Санта-Кларе. Отец позвонил и сообщил, что хочет сходить в магазин и вернуть мыло, которое ему не понравилось. Он хотел обратно свои полтора доллара. Через несколько минут позвонили из «сети мамочек», как называла ее Эм-Джей, и попросили стать сопредседателем ярмарки урожая. Наконец пришел Билл, муж, и сказал, что ему нужно поработать дома.

Направляясь в спальню, чтобы переодеться в более удобную одежду, Эм-Джей поймала свое отражение в зеркале. И едва узнала себя. Короткие волосы, темный костюм, белая блузка, заправленная в брюки с поясом, и удобные каблуки. В первое время работы в IVP ей говорили, что она похожа на молодую Жаклин Смит — одну из звезд популярного телешоу «Ангелы Чарли». У нее тогда были длинные каштановые волосы, красивая фигура и улыбка — столь же очаровательная, как и манеры. Когда Эм-Джей ехала на своем «Пинто» на запад в Калифорнию, ее Си-Би[159] буквально разрывался от сигналов.

Но она быстро поняла, что внешность привлекает не то внимание. Фразы «хорошо выглядишь» или «красивое платье» слышались, когда она входила в полный мужчин конференц-зал, и заставляли чувствовать себя неловко. Никто не хвалит мужчину за одежду. Поэтому Эм-Джей изменила внешний вид. Она остригла волосы, перестала улыбаться на совместных фотографиях и надела свободный костюм. Все это она делала с одной целью: иметь возможность прийти на встречу на равных, чтобы ни один мужчина не комментировал ее внешность. И ей это удалось. Ее партнер Норм Фогельсонг говорил с любовью: «Эм-Джей — свой парень».

Она сократила часы в IVP, чтобы проводить больше времени с детьми: Кейт было тринадцать лет, Уиллу — десять, Ханне — шесть. Эм-Джей также хотела укрепить свой брак. С Биллом она познакомилась в Пердью. Тогда он был оптимистом и искателем приключений, пловцом с подтянутым телом и загаром калифорнийского спасателя. Сегодняшний Билл казался скорее

пессимистичным, по крайней мере когда дело касалось их брака. Он все еще перед всеми хвастался женой, но наедине жаловался, что у нее не хватает на него ни времени, ни сил. Если он предлагал провести выходные вдвоем, она хотела никуда не выходить, побыть с детьми и привести дом в порядок. Возвращаясь с работы, Эм-Джей понимала, сколько ей приходится компенсировать за время, которое она проводила в офисе.

В тот вечер, когда все разошлись спать, Эм-Джей села на диван в гостиной и потянулась за своими мармеладными мишками. Некоторые расслаблялись за счет алкоголя, а Эм-Джей обходилась сахаром.

Трудясь на полставки, она уставала гораздо больше, пытаясь управиться с недельным объемом работы за три дня. Когда она стала волонтером в школах детей, Эм-Джей была ошеломлена количеством работы у «сети мамочек». Эм-Джей записалась на роль «комнатной мамы»[160] и теперь, по-видимому, стала сопредседательницей школьного карнавала урожая. Она всегда чувствовала, что недорабатывает. Ее поражало, почему мужчины не испытывают того же семейного давления, когда оба супруга работают. Билл никогда не предлагал помощь по хозяйству. Но и Эм-Джей никогда не просила его о помощи. Она перерабатывала и позволяла недорабатывать другим. «Именно так поступала моя мама», — подумала она и съела мармеладку. На стене висела карикатура в рамке, сделанная к ее недавнему сорокапятилетию. Она называлась «Многозадачная Эм-Джей!» и изображала ее в костюме и жемчуге, жонглирующую пятью шарами, на которых было написано: «Кейт, Уилл, Ханна, Билл, IVP». В облаке мыслей читались слова: «Так я стану еще проворней». Может, это и правда, сказала она себе. Clarify, в конце концов, была хоум-раном куда бóльшим, чем любые инвестиции штатных венчурных капиталистов.

Эм-Джей задумалась о разделении Redpoint и IVP. Она не злилась на Джеффа Янга за создание Redpoint. Янг ей нравился, и она считала его рок-звездой венчурного капитала. У него была сильная идея, и он делал все для ее воплощения. Что раздражало в Янге, так это то, как он настаивал на ее представлении:

— Это мой старый партнер, Эм-Джей.

Янг был слишком умен, чтобы так бестактно представить женщину.

В прошлом, упершись в стену, Эм-Джей находила способ обойти ее. Она решала много проблем и знала: лучшие решения часто приходят из простейших идей. Когда в доме стало тихо, она кое-что придумала. Ответ очевиден. Ей казалось, будто она нашла простое решение проблемы IVP и Redpoint.

Эм-Джей спрятала мармеладки там, где их никто не мог найти, и отправилась спать.

Терезия

В поисках воды в пустыне, в которую превратилась экономика США, Терезия начала рыться в кибербезопасности, обзванивать контакты, полученные через Артура Паттерсона и своего коллегу и друга Джима Гётца. Она использовала все связи и взяла за правило посещать отраслевые конференции. Терезия обнаружила, что быть единственной женщиной — это плюс. Если ей удавалось завоевать доверие, она могла успешно выделяться. Она протягивала визитки и знала, что имя Терезия довольно редкое. В Accel, где было больше Джимов (Брейер[161], Гётц[162] и Шварц[163]), чем женщин-инвесторов, Терезия пользовалась любым возможным преимуществом. Кибербезопасность вряд ли была самым популярным рынком, но Терезия видела в этой области потенциал.

С тех пор как Терезия начала заниматься венчурным капиталом, она выучила все возможные спортивные метафоры: быть «поверженным», выбивать мяч за забор, отправлять мяч в корзину. Постоянные аналогии между средними спортивными показателями и доходностью инвестиций. Больше всего Терезию интересовал следующий нюанс: вы выбиваете хоум-раны, при этом иногда лажая, или вы Кэл Рипкин, который постоянно попадает на базу, выбивая сингл и дабл?[164] Лучшие хиттеры знали, как обращаться с мячом, который им кидали. В 1999 году и в начале 2000 года все пытались прыгнуть выше головы и выбивали много хоум-ранов. Теперь пришло время расслабиться и побыть более консервативным. Время для синглов и даблов.

Терезия надеялась, что одним из несложных ударов станет группа бывших израильских военных и ученых, у которых появилась новая идея защиты компьютеров от хакеров. Их первым инвестором стал израильтянин, а когда они начали искать новые возможности в Кремниевой долине, узнали об Accel. Партнеры Терезии Джим Гётц и Питер Фентон[165] предложили ей взглянуть на компанию ForeScout[166].

На встрече в офисе Accel соучредитель ForeScout Хези Йешурун сказал:

— Наша основная идея — обман.

Он сравнил стратегию с подходом израильских сил обороны, которые использовали слабые места и внезапность для получения тактических преимуществ.

— Наш подход отличается предположением, что решительный хакер всегда сможет проникнуть в сеть. Таким образом, мы будем специализироваться на обмане

злоумышленников и создании прикрытия для данных.

У ForeScout была программа, подсчитывающая количество устройств в сети организации. Датчики «прослушивали» исходящую информацию, чтобы обнаружить каждое подключенное устройство.

— Все это можно сделать, не устанавливая ничего на устройство, — сказал Йешурун. — Так легче обхитрить хакеров, ведь нас труднее обнаружить.

Терезия понимала потенциал «безагентной» безопасности, которая не требовала, чтобы компания или сотрудник ставили программное обеспечение на все защищаемые устройства. Антивирусное ПО первого поколения идентифицировало цифровой след, оставленный вредоносными программами. После обнаружения следа компания кибербезопасности могла учесть их в обновлениях ПО. Проблема модели заключалась в том, что должно было произойти нечто плохое, прежде чем система начинала работать. И ПО нужно было обновлять на каждом подключенном устройстве.

После нескольких недель внимательного изучения и исследований Терезия решила инвестировать в ForeScout. Она поняла: если все пойдет по плану, ForeScout купят через несколько лет. Важные ребята из кибербезопасности оказались очень прожорливыми. Вскоре Йешурун познакомил Терезию с другим израильтянином, Шломо Крамером, которого большинство считало крестным отцом кибербезопасности. В начале 1990-х Крамер стал одним из основателей Check Point Software Technologies[167], разместив ее в квартире своей бабушки в Тель-Авиве. Check Point стал первым коммерческим брандмауэром, а компания заработала миллиарды. Теперь Крамер был советником ForeScout.

Крамер еще молод, видела Терезия. В конце концов ему наскучит инвестирование, и он захочет основать другую компанию. И нужно быть рядом, когда Крамер созреет.

Йешуруна, серийного предпринимателя и профессора информатики в Тель-Авивском университете, потрясло то, как мало женщин работает в области финансов и кибербезопасности. Этот факт еще выше поднял инвесторов ForeScout в его глазах. Его первым израильским инвестором была женщина — Шарон Гельбаум-Шпан из Pitango Ventures.

Йешурун и все мужчины-основатели ForeScout с гордостью придумали себе прозвище: «Детки Безопасности». Они произносили это с почтением. Терезия не смогла сдержать улыбки.

Эм-Джей

На встрече с коллегой по IVP Нормом Фогельсонгом Эм-Джей быстро перешла к делу.

— Мы не должны позволить IVP умереть, — сказала она. — Это неправильно. Надо найти средства и оставить IVP на плаву.

Вежливый, застегнутый на все пуговицы Фогельсонг, любивший венчурный капитал в равной степени за технический и рыночный аспекты, почти ликовал. Ему тоже становилось больно от мысли, что IVP перестанет существовать. Они немного поговорили, прежде чем отправиться в кабинет Рида Денниса.

Деннис работал в индустрии с самого начала, с такими людьми, как Томми Дэвис, Артур Рок, Билл Дрейпер, Том Перкинс, Юджин Кляйнер, Билл Боуз, Дик Крамлих, Дон Лукас и Питч Джонсон. Он начинал с того, что вложил 15 тысяч долларов из собственного кармана в небольшую компанию под названием Ampex, которая изобрела магнитную ленту для хранения компьютерных данных. Лента вскоре превратилась в продукт, названный видеопленкой. Деннис превратил 15 тысяч долларов в миллион.

Эм-Джей не нужно было напоминать, что Деннис и раньше страдал от смены союзников. Он запустил компанию «Международные Венчурные Партнеры» в 1974 году с Бертом Макмертри и Берджессом Джеймисоном. На троих они собрали 19 миллионов долларов. Одним из их первых хоум-ранов стала инвестиция в ROLM — одного из первооткрывателей цифрового телефонного бизнеса. Потом Макмерти решил, что пора основать собственный фонд, Джеймисон тоже решил заниматься своим делом. Эти двое не хотели, чтобы Деннис продолжал пользоваться их изначальным именем, поэтому Деннис сказал:

— Хорошо, я поменяю название. Мы будем IVP — «Институциональные Венчурные Партнеры».

В последние недели Джефф Янг укреплял свою мечту о создании собственной венчурной фирмы. Офис IVP на Сэнд-Хилл-роуд стал офисом Redpoint. Деннис, который поначалу думал, что продолжит работу в Redpoint, понял, что из этого ничего не выйдет. Он, Эм-Джей и Фогельсонг вышли из игры. Деннис сказал своей жене Пегги:

— Я не хочу уходить из бизнеса. И я не хочу, чтобы IVP перешел в Redpoint.

Поэтому, когда Эм-Джей и Фогельсонг вошли в кабинет и изложили идею, как сохранить IVP, его глаза наполнились слезами.

— Я в восторге, — тихо сказал он.

В этот момент Эм-Джей уже понимала, что ей придется пойти на личные жертвы, а также отказаться от волонтерских обязанностей в школе. Ей придется сосредоточить все свое внимание на спасении IVP.

Деннис дал Эм-Джей шанс, когда другие говорили, что женщинам не место в венчурном капитале. Он доверял ей. Она часто задумывалась, не потому ли так произошло, что его вырастили две сильные женщины: после смерти отца у семилетнего Денниса остались только мама и кухарка-ирландка Мэри О'Брайен. Он познакомился с Пегги и женился на ней, когда учился на втором курсе в Стэнфорде, а она — в колледже Марин. У них родилось трое сыновей и дочь. IVP был его семейным наследием.

Но Эм-Джей, Фогельсонгу и Деннису предстояло собрать деньги для нового фонда. В экономике был один из самых мрачных этапов за историю США. И им требовалось нанять новую команду и найти новые офисы.

Эм-Джей была готова принять вызов. Она вспомнила свою любимую цитату из «Лучшего стрелка»: «Слишком близко для ракет, я переключаюсь на пистолеты».

Магдалена

Тренажерный зал Кена Преминджера на Сэнд-Хилл-роуд Магдалена посещала в обеденный перерыв. Она со страхом предвкушала десять минут упражнений на пресс после двадцати минут кардио. Ее тренер, олимпийский гребец, просто деспот. Она оглядела небольшой спортзал, гадая, с кем столкнется сегодня.

Заметила знакомого: чрезвычайно подтянутый мужчина со светлыми волосами и голубыми глазами. Магдалена пыталась вспомнить его имя. Может, он предприниматель, который приходил в USVP с презентацией? Почему-то знакомый занимался без тренера, хоть сопровождение инструктором считалось обязательным.

— Я знаю этого парня, — сказала Магдалена тренеру. — Разве он не предприниматель?

— Думаешь, он перед тобой выступал? — ошеломленно переспросил тренер.

Магдалена неуверенно кивнула.

— Это Джо Монтана. Квотербек из «Форти Найнерс». Парень, который привел команду к четырем чемпионатам Суперкубка.

Монтана в то время тоже был венчурным капиталистом в Champion Ventures.

Магдалена посмеялась над своей ошибкой.

Магдалена закончила с прессом, и они с тренером перешли к следующему этапу — полчаса упражнений с гирями. Мысли Магдалены занимало дневное расписание: встречи с партнерами по USVP, подготовка к заседанию совета директоров и, самое главное, запланированный звонок Марку Бениоффу, разговор о ситуации, которая возникла с их стартапом Salesforce.

Пока Магдалена думала о звонке, подошел Ларри Эллисон — генеральный директор Oracle, а за ним его инструктор — владелец спортзала Кен Преминджер.

Магдалена и Эллисон, первый и второй внешние инвесторы Salesforce, вообще были в хороших отношениях: болтали о кемпинге, походах и Йосемитском национальном парке. Ларри мог сменить обаяние на требовательность за наносекунду, но оставался приятным собеседником. Эллисон стал соучредителем Oracle в 1977 году и превратил ее во вторую по величине в мире софтверную компанию, а теперь считался вторым богатейшим человеком в мире после Билла Гейтса из Microsoft.

Но в этот день обмена мнениями о том, как лучше проводить время на свежем воздухе, не предвещалось.

Магдалена посмотрела Эллисону прямо в глаза и сказала:

— Вы должны покинуть совет и перестать копировать нас.

Эллисон стал членом совета директоров Salesforce после инвестирования двух миллионов долларов.

Инструкторы заерзали из-за затянувшейся неловкой паузы, но Магдалена продолжила:

— Это явный пример конфликта интересов. Вы изучаете то, что мы делаем в Salesforce, а затем копируете нас.

Гигант баз данных Oracle запустил CRM-сервис, который напрямую конкурировал с Salesforce. Мало того, раздраженно отметила Магдалена, парень, которого Эллисон послал вместо себя на заседание совета директоров Salesforce, теперь руководил новой группой Oracle.

Магдалена без проблем говорила о своих чувствах. В детстве отец научил ее стоять на своем.

Трения между Salesforce и Oracle, своего рода повторение истории Давида и Голиафа, стали лакомым кусочком для СМИ. Эллисон обвинил Бениоффа, опытного продавца, в использовании спора для привлечения внимания СМИ к своей компании. Эллисон отрицал любое обвинение в копировании Salesforce. По его мнению, Oracle развивалась от компании баз данных к онлайн-поставщику программных услуг.

Но ситуация была также и глубоко личной. Эллисон — наставник и друг Бениоффа. Двухметрового Бениоффа иногда называли «мини-версией» Эллисона. Эллисон поддержал Марка, когда тот взял отпуск и придумал Salesforce; он вложил миллионы и дал другу свободное рабочее время, чтобы тот запустил компанию. Когда Бениофф объявил, что уходит, Эллисон попросил его не переманивать более трех сотрудников из Oracle. Эллисон изо всех сил старался быть на стороне друга.

Бениофф уже попросил Эллисона уйти из совета директоров. Магдалена повторила просьбу. Эллисон умел оценивать собеседников. Прищурившись, как хищная птица, он ответил:

— Нет.

Терезия

Терезия находилась в стеклянном конференц-зале Accel, когда ее ставшее неимоверно чутким обоняние учуяло запах еды. Терезия вспотела, желудок скрутило. Девушка оглядела угловую мусорную корзину, белый ковер и белую мебель. Рвота не лучшим образом дополненит стеклянный офис. Она отключила звук на телефоне и побежала в ванную, как звезда легкой атлетики, которой когда-то была.

В первом триместре беременности она не хотела сообщать новость. Прошло почти десять лет с тех пор, как они с Тимом поженились. Терезия откладывала рождение детей так долго, как только могла, чтобы добиться безопасной позиции в профессиональной деятельности. Но она все еще находилась на нижней ступени карьеры венчурного капиталиста и собиралась стать генеральным партнером, управляющим партнером и, в конечном счете, равным партнером.

В Accel никогда раньше не было женщины-инвестора, поэтому отсутствовала выверенная стратегия действий. Соратницами в венчурном бизнесе выступали Дженнифер Фонстад, коллега из Bain, гениральный партнер Draper Fisher Jurvetson и мать, и Робин Ричардс Донохью, партнер Билла Дрейпера. Но Донохью уже прочно утвердилась в своей карьере; ей повезло работать с партнером мечты, который всегда отстаивал права женщин. Фонстад, как и Терезия, продолжала взбираться по лестнице. Она собиралась поговорить с Дженнифер о том, что значит быть беременной в фирме, состоящей почти исключительно из мужчин.

На ранних собеседованиях Терезию спрашивали, планирует ли она иметь детей. Но на самом деле ее спрашивали, готова ли она потерять время, необходимое для успеха. Отвечать «да» или «нет» на вопрос о детях было опасно. Скажи она, что предпочитает не обсуждать личную жизнь, ее сочли бы агрессивной. Закон о защите прав граждан с ограниченными возможностями, вступивший в силу в 1990 году, защищал женщин от таких вопросов, равно как и связанных с национальностью, полом, расой и религией. Но они все равно проскальзывали на собеседованиях. Взрослые женщины советовали по возможности уклоняться от ответа, например: «Я серьезно отношусь к работе, что бы ни происходило в моей личной жизни».

Беременность стала приятной новостью для самой Терезии, но она беспокоилась. Она думала, как быть отличной матерью и отличным партнером одновременно. Она задавалась вопросом,

как создать идеальную среду для семьи. Пока Терезия росла, ее заботили отличные оценки. В Bain и в Accel ее волновала только победа в сделках и одновременно создание собственного имени. Поэтому вполне естественно, что Терезия беспокоилась о подходящем времени для беременности. Сначала рухнул фондовый рынок, уничтожив пять триллионов долларов рыночной стоимости технологических компаний. Затем на страну обрушились теракты 11 сентября 2001 года. Страх и дискомфорт витали в воздухе.

Кроме того, Терезии предстояло решить, как поступить с декретным отпуском. Она слышала истории о женщинах из других отраслей, которые брали отпуск после рождения ребенка, а затем прерывали его, чтобы вернуть своих лучших клиентов. А если на восьмом месяце беременности она захочет возглавить сделку? Сможет ли она сделать это, зная, что у нее будет ребенок? Предвзятое отношение к беременным женщинам и матерям носит системный характер. Терезия читала статьи и исследовательские отчеты и разговаривала с друзьями. Работающие мамы воспринимались как менее компетентные и целеустремленные, хотя исследования доказали обратное. В отчетах говорилось, что женщины, которые завели детей в раннем детородном возрасте, никогда не зарабатывали столько же, сколько их мужья. Такого предубеждения не существовало для работающих отцов, которые на самом деле зарабатывали больше, чем их бездетные сверстники-мужчины.

Робин Ричардс Донохью поделилась с Терезией поучительной историей о высказываниях известного венчурного капиталиста на ежегодной рождественской вечеринке в Kleiner Perkins. Донохью только родила второго ребенка, но была полна решимости появиться на вечеринке. Когда она стояла с группой коллег мужского пола, к ней подошел хорошо известный венчурный капиталист-шутник и сказал:

— Вы все знаете Робин, да? Когда-то она заключала крупные сделки. Теперь она мама.

Удар под дых.

Но после рождения первого ребенка — ей тогда было тридцать пять — Робин поняла, что не может иметь все сразу. Она стала работать четыре с половиной дня в неделю вместо пяти. Со вторым ребенком она планировала работать четыре дня в неделю. Робин приняла еще одно трудное решение. Поскольку им предстояло большое дело, а Билл Дрейпер много путешествовал, Робин сказала ему:

— Я больше не могу работать по субботам и воскресеньям и поздно вечером. Нам нужен третий партнер.

Она решила: будет лучше отбросить часть своей ноши и часть своего эго, чтобы остаться в игре. Робин радовалась, что стала партнером до того, как у нее появились дети, ездила в Индию, чтобы основать фонд, а муж, певец и автор песен, поддерживал ее и трудился по гибкому графику. Несмотря на все это, работа все равно оставалась сложной попыткой сочетать несочетаемое.

Рассказ Робин не давал Терезии спать по ночам.

Магдалена

Магдалена и Марк Бениофф думали, что смогут привлечь венчурное финансирование для Salesforce. У Магдалены, конечно, был USVP, и Бениофф знал венчурных капиталистов в долине, включая бывшего президента Oracle Рэя Лейна, который только что присоединился к Kleiner Perkins Caufield & Byers. Магдалена организовала встречи, чтобы различные группы венчурных партнеров USVP могли сперва встретиться с Бениоффом — председателем и основателем, а затем с руководителями Salesforce: Джоном Диллоном (генеральным директором) и Джимом Кавальери (руководителем системной инженерии).

Встречи продвигались вверх по иерархии, пока не настало время для Бениоффа представиться полному составу партнеров USVP. Бениофф умел завораживать, когда хотел, но в остальное время он казался отчужденным. Ему нравилось говорить о том, что программное обеспечение Salesforce может продаваться совершенно по-новому: онлайн и через сервис, а не как массивный пакет — слишком дорогой, сложный для установки и, как правило, предлагающий намного больше, чем нужно большинству клиентов. Salesforce предоставляло так называемую архитектуру с несколькими арендаторами, в которой одно и то же программное обеспечение обслуживало разных клиентов и распределяло ресурсы наиболее эффективно. Программное обеспечение CRM могло быть доступно через Интернет без каких-либо крупных предварительных лицензионных сборов.

Паркер Харрис, Дэйв Мелленхофф, Фрэнк Домингес, Пол Накада и команда разработчиков программ и технологий создали прототип в течение месяца после присоединения к Salesforce в марте 1999 года. (Домингес приехал из Портленда на неделю и спал на футоне под столом.) В тот июль Магдалене предстояло убедить Бениоффа покинуть Oracle, чтобы полноценно работать в Salesforce. Она сказала ему:

— Пришло время стать предпринимателем на полную ставку.

Salesforce тогда — это десять сотрудников и двухстраничный веб-сайт с рекрутинговой страницей, которая предлагала отправлять резюме на cooljobs@salesforce.com.

Система Salesforce уже набирала обороты, предлагала бесплатные пробные версии для небольших компаний, в основном стартапов. Через несколько месяцев, удвоив штат, они переехали из квартиры Бениоффа на Телеграфном холме в новое пространство в центре города в Ринкон-центре, где служащие кидали мячи для гольфа вдоль всего офиса, запускали гелиевые

дирижабли на пульте управления и устанавливали собственные рабочие столы с материалами из Home Depot[168]. Они проводили блестящие маркетинговые кампании, задуманные Бениоффом, устраивали вечеринки с участием рок-группы B-52, организовывали митинги и инсценировали протесты, чтобы сорвать мероприятия конкурентов. Они добились такого освещения в прессе, о котором большинство компаний могло только мечтать. Бениофф следовал девизу «если прессе нравится, то и мне тоже».

Бениофф сказал партнерам USVP, что Salesforce отметила «конец программного обеспечения» и что веб-сервис компании будет «таким же простым в использовании, как Amazon». Логотип Salesforce напоминал «Охотников за привидениями», с перечеркнутым «ПО» внутри запрещающего красного круга. Телефонный номер компании был 1–800-нет-по, а Бениофф и команда носила значки «нет ПО».

Ирвин Федерман из USVP слушал презентацию и думал: «О'кей, то есть вам не нужно покупать целую салями. Вы можете купить нарезку». Уроженец Бруклина и самозваный «счетовод» — его карьера началась с бухгалтерии — думал, что для этого есть рыночные возможности, но Бениофф оценил Salesforce в 100 миллионов долларов. Он хотел продать 10 процентов за 10 миллионов долларов. Федерман посмотрел на Бениофа и подумал: «Что у него на уме? Он сумасшедший».

Он знал Бениоффа через Тома Зибеля[169], который также начинал карьеру в Oracle, прежде чем основать собственную компанию Siebel Systems. Федерман был одним из первых инвесторов Siebel, как и Бениофф. Оба заработали кучу денег на инвестициях.

Когда настала очередь Магдалены высказаться по поводу Salesforce, она сказала партнерам USVP:

— Мы собираемся бросить вызов Siebel Systems. Мы возьмем от десяти до пятнадцати процентов функционала — те части Siebel, которые люди действительно используют, — и предложим их за очень небольшую часть цены, которую вы заплатите Siebel.

Она сказала, что Siebel просили миллион долларов, не включая лицензирование, а для реализации обычно требовались услуги отдельной компании, например, Arthur Anderson или Accenture. Все это могло занять год и стоить еще миллион долларов.

Федерман внимательно слушал Магдалену. Она инвестировала в софтверные компании и знала, о чем говорит. Но она его не убедила.

— Я не могу это проглотить, — сказал он партнерам

позже. — Все дело в оценке.

Магдалена, которая за обедом с Бениоффом в Сан-Матео вложила в Salesforce 500 тысяч из собственных денег, была потрясена, когда USVP им отказали. Но после подачи заявок в несколько фирм, включая Accel, где она встретила Терезию Гоу Ранзетту, и Kleiner Perkins, Магдалена выделила две основные проблемы. Венчурные капиталисты с трудом верили, что компании собираются размещать самые конфиденциальные данные — корпоративные списки клиентов — на чужих серверах. Кроме того, Бениофф не всегда внушал доверие инвесторам — он воспринимался как бескомпромиссная фигура. Благодаря Эллисону он сделал блестящую карьеру. Вместе они работали и играли, медитировали в Японии и плавали по Средиземному морю на яхте владельца Oracle. Но сам по себе Бениофф еще не состоялся: как торговец — да, но как основатель — нет.

Вскоре после того, как Федерман отказал Магдалене и Бениоффу, ему позвонил Том Зибель и сказал:

— Слушай, у меня есть домен Sales.com, и я решил сделать то же, что и Salesforce, только лучше.

Зибель напомнил Федерману, что уже давно вынашивал идею продавать программное обеспечение по запросу для малого и среднего бизнеса. Зибель предложил Бениоффу, тогда работавшему в Oracle, возглавить подразделение. Когда же Зибель передумал, Бениофф, который также обдумывал идею интернет-стартапа для команд по продажам, запустил Salesforce.

Федерману намного больше приглянулась идея Тома Зибеля. Тот более рационально подходил к Sales.com и был суперзвездой мира технологий. Без лозунгов, значков, B-52, он уже создал гиганта и получил замечательного делового партнера Патрисию Хаус, соучередительницу Siebel Systems. Федерман представлял, что Том — утка, легко скользящая по водной глади, а Пэт — маленькие ножки, двигающиеся под водой со скоростью сто миль в минуту.

Федерман сказал Зибелю, что USVP будут инвестировать в Sales.com. Основатель Sequoia Capital Дон Валентайн также стал инвестором новой компании.

Услышав новость, Магдалена не поверила своим ушам.

— Ты отказываешься от меня и инвестируешь в конкурента? — спросила Магдалена. — Меня будто грязью облили.

Магдалена не всегда соглашалась с Федерманом, но восхищалась им. Он тоже приехал в Калифорнию без денег и связей. Он сдал экзамен по бухгалтерскому делу, получив самый высокий балл в Калифорнии, и начал подниматься по служебной

лестнице: от калькулятора в человеческом обличье до главного бухгалтера, от финансового директора до генерального директора. По пути он познакомился с Томом Перкинсом, который стал его другом и ведущим венчурным капиталистом. Федерман не считал венчурный капитал ни хорошим, ни плохим.

— Как сказано в Библии: не судите, да не судимы будете, — говорил Федерман. — Не во всем нужен полный отчет. Венчурный капитал делает то, что делает. Иногда получаются качественные продукты, иногда — не очень.

Но Федерман припас для Магдалены еще одну темную лошадку. Он хотел, чтобы она работала с парнем, которого Зибель выбрал для управления новым подразделением — Sales.com.

— Вы хотите, чтобы я консультировала конкурентов? — спросила Магдалена.

— Sales.com — наша портфельная компания, — сказал Федерман. — Salesforce.com — ваша частная инвестиция. Я верю, вы не сделаете нас причастными к Salesforce, и вы не сделаете Salesforce причастным к нам.

Как член совета директоров Salesforce и первый внешний инвестор Магдалена фактически выступала боссом Марка Бениоффа. Она помогала создавать Salesforce. С другой стороны, она работала на USVP. Многомиллиардный фонд инвестировался в разные отрасли, но сосредотачивался на нескольких телекоммуникационных компаниях с очень высокими оценками. Эти оценки теперь падали, поскольку экономика становилась все хуже и хуже. В фонд входили и ее деньги. Магдалена была кормильцем семьи и постоянно нуждалась в успехе. Более того, каждый из партнеров через фирму вкладывал личные деньги в аренду недвижимости на Сэнд-Хилл размерами больше нужного, ведь приходилось увольнять персонал. Salesforce, в свою очередь, добившись некоторого успеха, боролась за дальнейшее существование. Магдалена постоянно переживала, что у нее могут закончиться деньги. Спокойствия нигде не было.

Федерман ценил поток сделок Магдалены и характер ее суждений. Она не считала, что побеждать нужно всегда и во всем. Она основывалась на фактах и была практична. Федерман не сомневался, что она примет прагматичный характер сделки с Зибелем.

Магдалена быстро поняла, что ей придется разложить все по полочкам. Она сравнивала эту ситуацию с людьми, которые одновременно крутят несколько романов: они умудрялись, ко всеобщему счастью, не сталкивать любовников с супругами. Магдалене просто предстояло уважать как своего мужа — USVP,

так и любовника — Salesforce.

Часть пятая
Girl Power. 2002

Конец осени 2002 года

Магдалена обычно избегала исключительно женских мероприятий, представляла их «собраниями стерв». Но ей понравилась организатор ежегодной поездки женщин из венчурного капитала на Гавайи. Кроме того, Магдалена много работала со спонсором мероприятия — банком Кремниевой долины. И, наконец, она с нетерпением ждала возможности отдохнуть от мрачных новостей с рынков, включая скандалы с участием Enron[170] и WorldCom[171]. Магдалена смотрела в иллюминатор самолета на серый мерцающий Тихий океан и предвкушала спокойные деньки.

Она не ждала многого от выходных. Во-первых, она никогда не понимала, как женщины могут называть себя «меньшинством». Она выросла христианской армянкой в Стамбуле, среди мусульманского большинства. Армянские христиане составляли менее 1 % населения Турции. Это сформировало ее представление о меньшинстве. Во-вторых, Магдалена считала, что женщины чаще соревнуются с другими женщинами, чем с мужчинами. Она читала исследования, доказывающие: женщины и мужчины предпочитают инвестировать в компании, управляемые мужчинами (особенно красивыми мужчинами), и две трети женщин-инвесторов относятся к проекту лучше, когда его представляет мужчина, а не женщина, даже если это один и тот же проект.

Она считала, что вступать в исключительно женские группы или выступать на подобных мероприятиях — медвежья услуга, ведь никто не продвигает «исключительно мужские группы». Одна знакомая Магдалены в Турции как-то сказала:

— Моя мама была замечательной швеей, потому что постоянно шила и болтала со своими подругами. Это был ее клуб Stitch and Bitch[172].

Магдалена считала, что гендер — это не только женская проблема. Гендерное неравенство существовало для обоих полов. И все же кто смог устроить оплачиваемые выходные для двадцати женщин — венчурных капиталистов в шикарном доме на берегу океана на Оаху?

Сильвия Фернандес, старший вице-президент банка

Кремниевой долины, придумала ежегодные встречи после того, как услышала рассказ своего босса обо всех выездных мероприятиях, которые он устраивал для мужчин Кремниевой долины. Понимая, что у женщин слишком мало совместных выходных, Сильвия провела первый выезд в 1999 году с Соней Хоэль, Робин Ричардс Донахью и Ким Дэвис, которая заключила сделку с балансировщиками нагрузок F5 Networks вместе с Соней.

Сильвия хотела, чтобы выходные получились намеренно антимужскими: вместо виски, гольфа и сигар она планировала маникюр, педикюр, массаж и кулинарные курсы. Она осознала силу женского единства после многих лет в девичьем скаутском движении. Там Сильвия училась организовывать мероприятия, придумывала сложные игры и «охоту на мусор», искала связи и осознавала силу большинства.

После пятичасового перелета Магдалену встретили в аэропорту и отвезли в прекрасный частный дом генерального директора банка Кремниевой долины Джона Дина — в двух домах от поместья, где снималось телевизионное шоу «Частный детектив Магнум». Навстречу вышла Соня Хоэль и обняла Магдалену, словно давно потерянного друга. Впервые они встретились в 1996 году, шесть лет назад, когда Магдалена презентовала CyberCash перед Menlo Ventures. С тех пор их пути время от времени пересекались на мероприятиях Национальной ассоциации венчурного капитала. Соня представила ее другим женщинам.

Кейт Митчелл, партнер Scale Ventures, полушутя сказала, что приехала на Гавайи из любопытства «увидеть еще девятнадцать женщин из венчурного капитала».

Для Робин Ричардс Донохью фраза «женщины — венчурные капиталисты» звучала почти оксюмороном, настолько их было мало.

К вечеру все собрались. Магдалена с «май тай» в руке огляделась и подумала: «Все не так уж плохо».

Сильвия дала женщинам время освоиться. Одна пошутила, что это похоже на возвращение животного в его естественную среду обитания после многих лет в неволе. После напитков и ужина Сильвия объявила, что у нее есть несколько игр, чтобы «растопить лед». Женщины снова наполнили бокалы, и Сильвия раздала листки с именами женщин в левой колонке и забавными фактами в правой. Цель игры — попытаться угадать, какие факты каким именам соответствовали. Сильвия и ее команда собрали личные и профессиональные лакомые кусочки о каждой участнице, позвонив своим административным помощникам и прочесав Google.

— Заядлый рыбак и охотник на уток, имеет двух охотничьих собак, преподавала курс экономики в Массачусетском технологическом институте, где всегда набирались полные аудитории, в основном из студентов-мужчин, — выкрикнула Кейт Митчелл.

Ответ: Маха Ибрагим, партнер в Canaan[173].

— Бегло говорит на двух диалектах китайского, три раза в неделю преподает спиннинг[174], участвовала в Бостонском марафоне, имеет троих детей младше десяти лет.

Речь шла о Саре Рид из Charles River Ventures[175].

Соня познакомилась с Сильвией благодаря ежегодным вылазкам, но до сих пор поражалась ее послужному списку: поднялась на 20-тысячефутовый пик в Северном Пакистане в разгар снежной бури, провела отпуск в деревне племени бывших охотников за головами (не из Кремниевой долины), у нее был «дядя Джо» — криминальный босс мафии в 1950-х годах, а в молодости она начала футбольную карьеру и успела провести мяч через все поле и забить в свои же ворота.

К вечеру женщины переоделись в пижамы и продолжили разговор. Чтобы удобнее расположиться, они вынесли надувные матрасы. Было уже за полночь, когда они наконец разошлись по комнатам и постелям.

На следующее утро участницы приготовили завтрак для всей группы. За утренней прогулкой следовали подводное плавание и спа-процедуры, а кульминацией стали частные кулинарные уроки в доме. Просматривая план, Соня была в восторге: ни ударов кулаками, ни спусков с горных вершин, ни ворот, в которые нужно попасть.

В субботу вечером Сильвия представила еще один раунд игры на стыке личного и профессионального. Во-первых, она спросила про самые запоминающиеся презентации, с которыми к собравшимся приходили предприниматели.

Робин, южанка, как и Соня (Робин училась в Университете Северной Каролины в Чапел-Хилле, а Соня — в Виргинском университете), рассказывала, как несколько предпринимателей презентовали новый тип презервативов.

— Мой партнер Билл [Дрейпер] решил поиграть с ними, — сказала Робин. — Он предлагал мне вести сделку и привлечь моего мужа для тестирования и создания резюме продукта.

Все знали Билла Дрейпера, который начал карьеру в венчурном капитале в 1959 году. Его отец основал первую фирму венчурного капитала на Западном побережье под названием Draper Gaither & Anderson. И он любил пошутить.

— Невозможно говорить на собрании о презервативах и не

оконфузиться, — сказала Робин. — Я пыталась доказать, что эта сделка была вне нашей сферы и мы больше сосредоточены на программном обеспечении. Даже это вызвало смех.

— Однажды ко мне пришел заключенный из тюрьмы Сан-Квентин, — поделилась Кейт Митчелл. — У парня была идея для нового типа крышки для унитаза и ее покрытия. Он прислал мне письмо, написанное прекрасным почерком и без единой ошибки. Он хорошо разбирался в туалетах и занимался бизнесом до того, как попал в Сан-Квентин. Заключенный нарисовал дизайн нового сиденья унитаза, продемонстрировал, как оно вращается, обеспечивая новое покрытие сиденья с каждым поворотом. Мы не финансировали его, но меня так впечатлили его старания, что я написала ответ.

Магдалена тоже вспомнила об одной презентации, на которой присутствовала вскоре после присоединения к USVP.

— Это область, в которой я совсем не разбиралась, — недержание мочи у женщин, — начала она. — По сути, речь шла о пульте дистанционного управления. Радиочастотное устройство вставлялось в отверстие вашего мочевого пузыря, а вы получали пульт — как тот, что открывает ворота гаража. Он открывал и закрывал мочевой пузырь при необходимости, чтобы моча выходила. Я сидела там, слушала презентацию и думала: не пройти ли мне обследование на всякий случай?

Все рассмеялись.

— У меня был пульт для гаражных ворот, который открывал чужие гаражи. Я знала, что механизм не всегда исправен. Поэтому я спросила инвесторов: «Что, если вы находитесь в общественном туалете — скажем, в аэропорту с двадцатью смежными кабинками — и там несколько людей с такими же устройствами. Вы можете по ошибке открыть чей-то мочевой пузырь?»

Женщины сгибались от смеха. Соня посмотрела на Магдалену с серьезным лицом и произнесла:

— Кажется, мы профинансировали эту компанию!

Терезию и Эм-Джей тоже пригласили на встречу, но они не смогли приехать. Терезия вот-вот должна была родить, а Эм-Джей была слишком занята на работе и дома.

В последующие годы Кейт Митчелл любила рассказывать о том, как она впервые посетила выезд Сильвии. Она села в самолет в Сан-Хосе, и еще до взлета Маха Ибрагим, сидевшая впереди, вытащила из сумки электрический молокоотсос и помахала им своей подруге — тоже венчурному капиталисту Аманде Рид, которая сидела в десяти рядах от нее. Затем Рид вытащила молокоотсос и высоко подняла его. Все расхохотались.

За эти годы Кейт познакомилась со многими замечательными женщинами, включая Дженнифер Фонстад, Карен Боэзи[176], Патрицию Накаче[177], Карлу Ньюэлл, Кэтрин Мериголд, Синди Паднос[178] и многих других. Они рассказывали друг другу истории о женщинах-предпринимателях, например о Кэти Родан — дерматологе из Стэнфорда, которая самостоятельно финансировала два стартапа после того, как ей отказали мужчины — венчурные капиталисты. Оба ее стартапа — Proactiv, который произвел революцию в лечении акне, и линия по уходу за кожей Rodan + Fields[179] — выросли в чрезвычайно успешные компании. Отец Кэти рано сказал ей:

— Кэти, будь сама себе хозяйкой. Зарабатывай деньги самостоятельно, и тогда тебе не придется на кого-либо полагаться.

С приближением ночи истории становились все более личными. Собравшиеся говорили о любимых песнях и самых безумных местах, где когда-либо «делали это». Сильвия предложила поделиться самыми неловкими моментами.

Для Сильвии самым неловким оказался день ее свадьбы. Она наслаждалась жизнью, пила, танцевала и делала все это в винтажном свадебном платье, прекрасном, но сидевшем не идеально. На пике праздника, на танцполе, она посмотрела вниз и поняла, что ее платье без бретелек упало, а грудь полностью обнажилась.

— Знаете, что я сделала? — спросила Сильвия у других женщин. — Я подтянула платье и продолжала танцевать!

Многие делились историями о грубом поведении мужчин, с которыми приходилось работать. Хайди Ройзен рассказала о том, как показывала венчурным капиталистам презентацию своей первой софтверной компании T/Maker, основанной ее братом. Выступая в стеклянном конференц-зале, она заметила мужчин в соседней комнате, делающих сексуально откровенные жесты в ее сторону. Хайди прекратила презентацию и пошла с ней в другую компанию.

Рассказы часто получались назидательными.

— Мне было двадцать с небольшим, и я работала в почти исключительно мужской банковской группе First Interstate[180] в Сан-Франциско, — начала Сильвия. — В двадцать четыре года меня каким-то образом повысили до должности вице-президента, для которой я не была достаточно квалифицированна. Я обзванивала финансовых директоров компаний из списка Fortune 500, в том числе и Bechtel and Transamerica Corp., и собирала кредитные линии. Однажды мы узнали, что президент нашего банка приезжает — это было в восьмидесятых годах, — и в тот же

день я должна была отправиться с ним на встречу с клиентами. Я посмотрела вниз и увидела, что у меня огромная стрелка на колготках. Это была эпоха колготок Nordstrom. Я подумала: «Черт!» Затем затащила свою коллегу и подругу Мэри в ванную и сказала: «Мне нужны твои колготки». Она немедленно разделась и отдала их мне.

Сильвия выдержала паузу.

— Я понимаю, мы больше не живем в эпоху колготок. Но суть в том, что у вас должна быть своя сеть. Рядом всегда должна быть женщина, готовая поделиться колготками.

Во многих отношениях это было главным посланием ежегодной Гавайской встречи.

Прежде чем лечь спать, Сильвия попросила женщин поделиться советами и хитростями, которым они научились на поле боя. Кейт Митчелл сказала, что перед заседаниями совета директоров она всегда берет за правило слушать утренние новости или читать в USA Today по крайней мере одну важную историю из мира спорта.

— Мне нравится входить на заседание совета директоров и спрашивать: «Что вы думаете о деле Родригеса?» Конечно, я понятия не имею, что это значит, но это не имеет значения. Ребята всегда знают больше меня в сфере и рвутся поделиться всем, известным им.

В начале карьеры Робин поняла, сколько важнейших бизнес-решений принимаются на гольф-поле.

— Я подумала, стоит ли мне тратить время на то, чтобы стать хорошим игроком в гольф? Но потом поняла: я хорошо играю в теннис. Поэтому решила устраивать матчи с парнями, с которыми хотела наладить контакт. Сеть нужно выстраивать за счет того, что у вас хорошо получается.

Она поделилась с группой несколькими дополнительными маленькими правилами, выученными за годы на передовой: первые десять лет усердно трудитесь, копите деньги, путешествуйте по работе и, если возможно, станьте партнером до того, как у вас появятся дети. Не проводите встречи один на один с мужчинами ночью, но посещайте мероприятия и собрания партнеров. И самое главное: человек, за которого вы выйдете замуж, повлияет на вашу карьеру больше, чем кто-либо еще.

В последний день на Гавайях женщины наслаждались прогулкой на зафрахтованном паруснике, плавали, ныряли и делились новостями о последних сделках в области корпоративного программного обеспечения, кибербезопасности и зарождающейся сферы социальных сетей. Через несколько часов они неохотно вернулись на берег. По пути один из членов

экипажа, заинтригованный разговорами, спросил, не приехали ли они на Оаху на большую банковскую конференцию. Женщины ответили отрицательно.

— Ваши мужья работают в банке? — спросил он.

Снова нет.

Наконец он спросил:

— Кто же вы?

Робин ответила:

— Мы — женская лаборатория идей.

Выходные получились долгожданной передышкой для тех, у кого между работой и семьей не находилось времени на поиск новых друзей или посещение мероприятия. Встреча была похожа на поездку домой — в место, которого они даже не знали, но по которому скучали.

На обратном пути Магдалена задумалась об исследованиях, показывающих, что женщины-инвесторы больше склонны поддерживать мужчин, чем женщин. Может, у них не было прецедента, подумала она. Возможно, они не знали таких женщин, каких она встретила на Гавайях. Она вспомнила рассказ подруги о клубе Stitch and Bitch. Если время, проведенное на Гавайях, было солнечно-морской вариацией Stitch and Bitch, то Магдалена хотела пожизненного членства.

Часть шестая
Брак, материнство и деньги. 2002–2004

Эм-Джей

С твердым намерением не позволить IVP умереть Эм-Джей решила, что она, Рид Деннис и Норм Фогельсонг сами найдут деньги для следующего фонда. Они собрали 225 миллионов долларов для Фонда X, вложив в том числе собственные средства.

Конечно, пострадавший от дезертирства Джеффа Янга и прочих в Redpoint и Versant Ventures IVP существовал на системе жизнеобеспечения. Когда план Эм-Джей по сбору средств заработал, они с партнерами набрали новую команду, в которую вошли Тодд Чаффи, Деннис Фелпс и Стив Харрик. Они направили инвестиции на успешные развитые компании, которые за три-пять лет могли многократно окупиться со средней суммой вложения около семи миллионов. Учитывая непоколебимую любовь Рида Денниса к рынку ценных бумаг, партнеры IVP продолжили инвестировать в публичные компании, хорошо им известные.

Даже в самые мрачные дни краха доткомов, когда маленькая команда сидела и размышляла о том, наступит ли конец света, Рид Деннис сохранял позитивный настрой. Одним из его любимых высказываний было «я знаю мало богатых пессимистов».

Первые инвестиции IVP X в частные компании были направлены на предприятие по кибербезопасности ArcSite, поисковую систему Business.com и Danger, основанную бывшими сотрудниками Apple (в том числе Энди Рубином, который сделал первый подключаемый к Интернету смартфон с функцией always-on — Sidekick). Также инвестиции IVP X на открытом рынке включали компанию по производству полупроводников Artisan Components, @Road (поставщика программного обеспечения для управления мобильными сотрудниками через Интернет) и Concur Technologies (производителя программ для управления поездками и расходами).

Потребовалось время, но IVP снова встала на ноги. Когда это произошло, Эм-Джей смогла вернуться к своему частичному графику, теперь обходясь без няни. Ее дочь Кейт много времени проводила на футболе, водном поло и теннисе и, помимо того, читала книги и хорошо училась в школе. Четырнадцатилетний Уилл играл в футбольной команде средней школы Пало-Альто, уже сильно перерос миниатюрную Эм-Джей и, казалось, с каждым днем становился все выше и выше. В пятницу вечером футбольная команда приходила в дом Элморов, и Эм-Джей кормила их ужином. Уилл преуспевал в спорте, но скучал на школьных занятиях, поэтому Эм-Джей беспокоилась о его будущем поступлении в колледж. Десятилетняя дочь Ханна тоже тосковала

на уроках. Они завели новую собаку, Круза — метиса черного лабрадора с немецкой овчаркой.

Проблемы в браке Эм-Джей не исчезли, наоборот, усугубились. Несколько лет назад Билл удивил ее новой машиной — белым «Порше» с откидным верхом и механической коробкой передач. Всех, включая Эм-Джей, потряс щедрый подарок. Только Эм-Джей не была автолюбителем. Глядя на шикарную спортивную машину, она гадала, как станет возить в ней детей. Двигатель автомобиля был слишком громким, чтобы говорить в ней по телефону, а детям оказалось сложно забираться на заднее сиденье. Она поблагодарила за подарок, но гадала: видел ли Билл в ней жесткого, энергичного водителя «Порше»? Ведь она была бы счастливее в новом минивэне.

Терезия

Когда Терезия рожала Сару и начались схватки, она чувствовала себя достаточно хорошо, чтобы писать сообщения со своего BlackBerry[181] в офис Accel по пути в больницу и из палаты. Но как только она начала тужиться — в этот момент она наконец оставила телефон, — пульс участился и температура Терезии подскочила. В 9:45, после долгих и медленных родов, врач назначил экстренное кесарево сечение и спинальную анестезию. Терезии никогда не делали обезболивание, и сейчас врачи ошиблись с дозировкой. Инъекция, которая должна была облегчить боль в нижней части тела, обездвижила ее от шеи по пят. Она не чувствовала конечности и не могла повернуть голову.

Сара родилась с незначительной инфекцией, но на всякий случай ее поместили в отделение интенсивной терапии для новорожденных. Тим отправился вслед за новорожденной малышкой, а мама Терезии осталась в палате, чтобы позаботиться о дочери, все еще неподвижной.

Терезия с самого начала знала, что Тим будет замечательным отцом. В дополнение к пяти братьям и сестрам у него была целая свора племянников и племянниц. Но когда на занятиях по уходу за ребенком пришло время попрактиковаться в одевании куклы в ползунки и раздевании ее, Тим снял их с размахом триатлониста (он тогда ходил на тренировки), в результате чего голова куклы отскочила и пролетела через всю комнату. Они решили, что одевать ребенка будет Терезия.

В Израиле Хези Йешурун и команда двухлетней компании кибербезопасности ForeScout поспорили, сколько времени потребуется Терезии после родов, чтобы снова начать писать сообщения с BlackBerry. Как только действие анестезии закончилось и к ней вернулась способность двигать головой, Терезия приступила к работе. Ее большие пальцы летали по маленькой клавиатуре.

Accel дала Терезии шесть месяцев оплачиваемого отпуска по беременности и родам, но ее вызвали в офис уже через три недели. Дела на работе шли все хуже, и Терезия чувствовала ответственность перед партнерами, инвесторами, компаниями и командой. Она получила известие, что партнер Джим Гётц покидает фирму. Гётц, ее друг и союзник, присоединился к Accel в 2000 году и стал управляющим партнером в 2001-м — в один из самых бурных периодов в истории технологический индустрии. Терезию разочаровало то, что в конце года он уйдет.

Accel нужно было вернуть доброе имя. Когда в марте 2000

года началась коррекция рынка, а через полтора года последовала террористическая атака 11 сентября, компания была вынуждена сократить свой фонд с 1,2 миллиарда долларов до 680 миллионов, вернув деньги ограниченным партнерам. Кроме того, основатели Артур Паттерсон и Джим Шварц отходили от повседневных дел, передавали бразды правления в основном Джиму Брейеру, Питеру Вагнеру и Гётцу.

Ограниченных партнеров не удовлетворяли доходы Accel, и важные долгосрочные институциональные инвесторы — среди которых были Принстон, Гарвард и глава MIT — рассматривали возможность выхода из следующего фонда.

Всего через три недели после рождения Сары Терезия снова сидела за своим столом и разговаривала с предпринимателями по телефону.

— Что это за странный шум? — спросил один из предпринимателей. — Кто-то накачивает велосипедную шину?

Терезия подумала, что звук больше похож на работу старого матричного принтера.

— Извините, ребята, — сказала она, — у нас тут стройка.

Она поняла, что ее некогда шикарный стеклянный кабинет — не лучшее место для работы молокоотсоса во время разговора. Они с помощницей заклеили стекло скотчем и заказали жалюзи.

Магдалена

Магдалена не могла сосредоточиться, делая вместе с сыновьями домашнее задание по математике. Другой ее ребенок, Salesforce, попал в беду. Приближалась пятница — день зарплаты, и в Salesforce снова могли ее не выплатить. Компания теряла более миллиона долларов в месяц. Инвесторы были напуганы, и банкротство казалось реальным. Во всех департаментах приказали сократить штат на 10 процентов.

С самого начала Salesforce полагалась на небольшие платежи от небольших компаний. В течение первого месяца она предлагала бесплатное программное обеспечение для пяти пользователей, и клиенты могли добавлять или убирать пользователей и услуги в любое время. Все это происходило по бесконтрактной модели «оплаты по факту». Малые предприятия, как правило более открытые для внедрения новых технологий, выступали наиболее важными проповедниками Salesforce. Все работало прекрасно, пока не рухнула экономика и большинство этих маленьких интернет-компаний не обанкротилось.

Магдалена обдумывала судьбу Salesforce. Она поняла, что существуют параллели между воспитанием детей и созданием компании. Дождись, когда они поползут, а потом пойдут. Вскорми, воспитай и отпусти. Когда они будут готовы, вытолкни их из гнезда. По пути ожидай плохого и надейся на лучшее.

Магдалена взглянула на часы: 21:40. У них было семейное правило — ее правило плохого полицейского — не пользоваться Интернетом после 21:40. Никакие мольбы, предложения или протесты не ослабляли ее решимости. Если мальчики не успевали сделать домашнюю работу в Интернете, мама могла сказать лишь «очень жаль». Дети могли не ложиться до 22:00 или 22:30, но подойти к компьютеру уже не имели права. Ей нравилось быть матерью мальчиков — свирепых, но милых существ, которые затевали бои до нокдауна, борьбу и кулачные бои, а через десять минут снова были лучшими друзьями. Ни мелочности, ни драмы — только старомодная драка.

Сыновья превращались в независимых молодых людей. Однажды Магдалена сказала, что подумывает сократить часы работы и проводить с ними больше времени. Трой промолчал, а Джастин сказал:

— Мам, у тебя очень хорошо получается то, чем ты занимаешься. Я думаю, снижать нагрузку на работе — это плохая идея.

Она поняла, что он имел в виду: «Мама, я не хочу, чтобы ты

нависала надо мной».

Когда мальчики разошлись по комнатам, Магдалена положила на кухонный стол компьютер и папки с бумагами. Мужу тоже было что почитать, и он занял свое место на диване. Магдалена занималась с мальчиками вечерними делами, а Джим — утренними. Она старалась выходить на работу до того, как кто-нибудь проснется. У нее не было никакого желания втягиваться в утренний хаос пропавших носков, домашних заданий, завтраков и рюкзаков.

Магдалена обратила внимание на кризис денежных потоков в Salesforce. Ее бизнес-модель, основанная на умении Марка Бениоффа привлекать внимание и определять цели компании, была намеренно анти-Siebel Systems: без лицензирования продуктов, без скидок, без задач по реализации с семью цифрами дополнительных расходов. Цена одна для всех: плати за то, что нужно и когда нужно. Это здорово поддерживало клиентов, но разрушало Salesforce. В дополнение к текущим проблемам компания не могла расширяться без новых продавцов, что приводило к увеличению расходов.

Открывая Excel, Магдалена спрашивала себя: если инвесторы не дадут нам больше денег, где мы их возьмем? С 1999 года они собрали чуть меньше 60 миллионов, но ежемесячно тратили от 1 до 1,5 миллиона. У них оставалось месяца четыре до того, как закончатся средства.

Было два потенциальных источника средств: капитал инвесторов и платежи клиентов. Клиенты получили доступ к ПО Salesforce полностью онлайн — по тем временам новинка. В любое время ПО было доступно в личном кабинете на сайте. Магдалена считала, что пользовательский интерфейс сайта просто ужасен: с вкладками сверху, похожими на Amazon. Оплата производилась кредитной картой.

Siebel Systems, напротив, лицензировали свое программное обеспечение. Клиенты покупали лицензию, брали ее с собой в офис, платили за установку и владели ею, как мебелью в доме. Salesforce работали скорее как электрическая компания, взимая плату с клиента за количество использований.

Изучая доходы от продаж, расходы и структуру комиссионных, Магдалена остановилась на одной из самых больших проблем. Они платили комиссионные продавцам за двенадцатимесячную сделку, в то время как собирали платежи с клиентов только один раз в месяц. В результате деньги уходили гораздо быстрее, чем поступали. Магдалена подумала: а что, если мы предложим скидку на предварительные соглашения и платежи сроком на один год? Или два года? Или даже три? Что, если мы

соберем все платежи вперед?

Такой подход, разумеется, вызовет новые проблемы, начиная с создания отдела по контрактам. Магдалена делала заметки. Как долго продлится цикл продаж? Какими будут скидки? Как заново установить комиссионные? Приведет ли все это к чистой победе?

Затем Магдалена посмотрела на возможные коэффициенты пересчета. А если 20 процентов их клиентов подпишутся на два года? А если 30 процентов? И если на три года? Встав и потянувшись, она воскликнула:

— Приток средств станет таким, что нам даже не понадобятся деньги от венчурных капиталистов! Все будет хорошо!

Джим спокойно сидел на диване, он научился не обращать внимания на подобные восклицания. Просто так Магдалена решала проблемы.

Далеко за полночь Магдалена закрыла компьютер и убрала бумаги. Теперь ей просто необходимо продать Марку «Никаких контрактов» Бениоффу ее идею. Он по-прежнему носил значок «нет ПО» и выступал за отказ от контрактов, лицензий и скидок. Это было такой же важной частью его жизни, как гавайские рубашки и золотистый ретривер Коа.

Для Магдалены спасение Salesforce не имело ничего общего с защитой ее личных инвестиций в 500 тысяч долларов. Речь шла о спасении команды, идеи, продукта и потенциала. Если они ничего не предпримут в ближайшее время, Salesforce пойдет по пути остальных доткомов, в бездну того, что венчурные капиталисты эвфемистически называли «упорядоченными закрытиями».

Соня

В своем офисе в Menlo Ventures Соня встретилась с одним из любимых предпринимателей — Энди Ори. В 1995 году Соня вложила три миллиона долларов в его телефонную компанию Priority Call Management. В 1999 году PCM приобрели за 162 миллиона.

Когда Соня и Ори впервые встретились, ему было двадцать с небольшим. Он не мог получить финансирование, не спал месяцами и пил кофе литрами. Его отец обналичил свой пенсионный фонд, чтобы поддержать Priority Call Management, и у семьи осталось в банке около 80 тысяч долларов.

Соне казалось, будто они с Энди выросли вместе. Они разделяли взгляды на мир, в том числе твердую веру в то, что создание компании связано с социальной ответственностью. Как все знали, Энди говорил своим сотрудникам:

— Поступайте правильно. Во всех случаях поступайте правильно.

Он считал, будто создание компании — благо для всех заинтересованных сторон. Он чувствовал себя обязанным повышать уровень жизни, платить налоги, заниматься филантропией, помогать людям жить лучше и создавать ценности.

Теперь Ори и его соучредитель Патрик Мелампи основали новую компанию Primary Networks, которая обеспечивала возможность голосовых и видеозвонков через Интернет. Они готовились принять участие в готовящейся революции.

Идея пришла им в голову, когда Мелампи взволнованно позвонил Ори и сказал, что беспроводные операторы только что стандартизировали так называемый SIP — протокол установления сеанса, позволяющий звонить через Интернет.

— Это действительно перелом, — сказал Мелампи.

Ори и Мелампи знали, что на пути к созданию телефонной сети в Интернете возникнут огромные препятствия. Будут проблемы с брандмауэром, проблемы безопасности и проблемы с подключением одного провайдера, например AT&T, через Интернет к другому провайдеру, например Verizon.

Через несколько месяцев Ори навестил Соню на Сэнд-Хилл-роуд. Хотя рабочее название их новой компании было Primary Networks, Ори в презентациях использовал кодовое имя Acme Packet. Это внутренняя шутка. Acme — вымышленная компания, поставлявшая Хитрому койоту[182] артиллерию и снаряжение, с помощью которых он преследовал Дорожного бегуна. Packet —

пакеты, «упаковывающие» данные, прежде чем отправиться в Интернет.

— Стык, на котором сети поставщиков услуг объединяются для передачи услуг друг другу, — сказал Ори Соне и партнерам Menlo, — слабое звено в процессе предоставления услуг. Мы считаем, что, разработав технологию, позволяющую поставщикам решать эти пограничные проблемы, мы создадим компанию с реальной и устойчивой стоимостью в долгосрочной перспективе.

Он назвал промежуточные пункты «пограничными контроллерами сессий». Такого продукта еще не существовало.

Ори признал: создать новый вид продукта гораздо сложнее, чем внедрять инновации на существующем рынке.

— Хорошая новость, — сказал он, — в том, что новый продукт представляет бóльшую ценность. Мы создаем нечто совершенно уникальное. Я уверен, что в один прекрасный день каждый поставщик будет иметь наши SBC на краях своих сетей.

Пока он говорил, Соне вспомнился Джефф Хасси. Он основал F5 Networks, когда увидел, что в развитии Интернета чего-то принципиально не хватает. По мере увеличения Интернет-трафика росла и перегруженность сети. Программное обеспечение Хасси для балансировки нагрузки решило эту проблему, и F5 превратился в лидера отрасли.

Соня знала Ори как феноменального предпринимателя и визионера, хотя его гарвардская степень была по визуальным исследованиям с упором на кино. В коммуникациях MPB (мультиплексирование с разделением времени) уступало место IP (интернет-протоколу). Сони инвестиционная стратегия состояла в том, чтобы найти рынок, который создаст крупные компании завтрашнего дня. У Ори был такой же подход. Он задавал вопросы: «Что будет нужно компаниям, пытающимся переместить коммуникации в Интернет? Какая понадобится новая базовая инфраструктура?»

Партнеры Menlo увлеклись задумкой Ори и спросили, какого рода финансирование он ждет.

Ори так далеко не заглядывал. Он предложил:

— А что, если Соня через неделю прилетит в Бостон и мы составим бизнес-план?

Партнеры согласились, и Соня полетела в Бостон, чтобы проработать все моменты. Вскоре он вернулся в Сэнд-Хилл с презентацией в PowerPoint, и разговор снова зашел о финансах.

Ссылаясь на доли собственности в компании, Ори сказал:

— Я знаю, вы хотите остаться в двадцатых годах, но я хочу в сороковые. Я бы сказал, что предварительная оценка компании — 28 миллионов долларов. Вы вложите еще 12, и в сумме будет 40.

Партнеры Menlo согласились. Инвестиции в размере 12 миллионов стали первым соглашением нового Фонда IX, который составлял 1,2 миллиарда долларов.

Вернувшись в Бостон, Ори получил от Menlo чек на 12 миллионов долларов, который они с отцом понесли в банк. Служащий сказал:

— Извините, но мы не можем положить это на ваш счет. Название вашей компании — Primary Networks.

Энди ответил:

— Хорошо, сегодня мы изменим наше имя на Acme Packet.

Когда началась бумажная работа, Энди подумал о чеке на 12 миллионов долларов, который держал в руках. Здесь были средства на существование, ипотечные взносы и медицинские страховки. Это деньги, которые ограниченные партнеры Menlo зарабатывали с трудом. И он знал, что Menlo вернет вложенное, только если его компания добьется успеха. Этот чек был долгой дорогой вперед.

С экономическим спадом, кредитным кризисом, 11 сентября и войной администрации Буша с террором ветер явно не дул в сторону развития экономики или команды Acme. Один из инвесторов даже снял Acme с веб-сайта после краха телекоммуникационного сектора. Но со временем компания начала заключать одну сделку за другой. Вскоре она перенаправляла все беспроводные звонки оператора Verizon.

Пограничный контроль сессии Acme, или SBC, становился основным продуктом отрасли. Всякий раз, когда телефонный звонок или видеовызов необходимо было перенаправить из одной сети в другую, требовался Acme Packet. Небольшие компании, включая Skype и Vonage, использовали SBC, когда им требовались более качественные и безопасные решения.

Соня, входившая в правление Acme Packet, никогда не колебалась в поддержке компании. Она сказала Ори в их первые годы работы:

— Некоторые величайшие компании отстают от плана в начале, но потом они начинают последовательно его обгонять.

Всякий раз, когда Acme требовалось больше денег, Соня справлялась с этим, чего не скажешь о других инвесторах Ори.

Гэри Боуэн, также член совета директоров Acme Packet, знал о проблемах, связанных с созданием компании и обеспечением последующих раундов капитализации. И он восхищался деловой хваткой Сони. Он сказал Ори:

— Соня отвечает за риск в венчурном капитале. Она готова верить и участвовать.

Соня делала еще кое-что, производившее на Ори

впечатление. Он объяснял это тем, что она женщина. После каждого заседания правления она звонила ему и спрашивала, как он себя чувствует. Никто из членов правления никогда этого не делал. Соня же заботилась о нем; ведь они были друзьями. Но также Соня хотела лучше понять его отношение к деловым решениям. Она была одним из тех редких людей, которые выходили за рамки цифр и стратегий. Ее интересовало эмоциональное состояние Ори и то, как оно связано с будущим бизнеса.

Терезия

Хотя Терезии нравилось материнство, она с радостью вернулась в Accel на полный рабочий день. Ей повезло, что у нее была потрясающая группа поддержки. Тим всюду таскал Сару с собой, она хорошо спала, а родители Терезии жили неподалеку и любили проводить время с внучкой. Они же помогли найти опытную няню, которая стала частью большой семьи Гоу. Терезия поняла, что не сможет быть дома и к завтраку, и к ужину каждый день, поэтому решила попытаться приходить хотя бы к ужину и ко сну.

Женщина — генеральный директор, с которой Терезия познакомилась на позднем сроке беременности, посоветовала ей продолжать работать, пока ребенок еще маленький и не замечает отсутствие матери.

— Когда они становятся старше, детьми или подростками, когда они не просят вас быть рядом, именно тогда вы должны появиться на горизонте, — сказала генеральный директор Терезии и добавила: — Когда их надо будет куда-то подвезти, садитесь за руль, и вы будете в курсе всех дел.

Терезия вскоре снова начала летать через всю страну на встречи. Путешествовать было не так просто, ведь она кормила грудью, поэтому сцеживать молоко приходилось в тесных туалетах самолета. Но она справлялась. Ожидая отложенный рейс в Нью-Йорк, она просматривала заметки для предстоящего заседания совета директоров ForeScout. Ей также предстояла встреча с израильской звездой кибербезопасности Шломо Крамером, советником ForeScout и соучредителем Check Point Software Technologies, гением безопасности предпринимательской деятельности, с которым она подружилась в 2001 году. Она знала, что настанет день, когда Крамер перестанет быть ангелом-инвестором и создаст свою компанию. Шломо перебрал несколько концепций для нового подхода к онлайн-безопасности и остановился на идее, казавшейся достаточно важной и достойной разработки. Его новая компания называлась WebCohort[183].

Терезия договорилась пройтись с Шломо по нескольким банкам Уолл-стрит, пока она в Нью-Йорке, чтобы встретиться с главными сотрудниками по информационной безопасности и оценить их заинтересованность в идее. Сотрудники службы безопасности банков были рады выслушать Шломо, учитывая, что он уже превратил Check Point в многомиллиардную публичную компанию.

После заседания правления Терезия и Шломо направились на

первую встречу — в Goldman Sachs. Если брандмауэр Check Point защищал сети, то WebCohort готовился стать первым в своем роде брандмауэром для веб-приложений и баз данных. Шломо пришел к этой идее, прочитав отчет о росте серверов веб-приложений, где размещались комбинации файлов и программ для реализации приложений, доступных удаленно. По мнению Шломо, система безопасности должна была защищать сервер и веб-приложения.

Терезия сказала сотрудникам информационной безопасности:

— Ваше главное сокровище — база данных — всего в одном-двух кликах от хакеров.

По ее словам, хакеры могли легко создать поддельные учетные записи для входа, которые бы доставили их прямо на веб-сервер банка и сервер данных, а также к счетам и записям клиентов.

Шломо добавил:

— Именно там хранятся все личные данные, включая информацию о вашей кредитной карте. Хакеры, заинтересованные в данных и базе данных, проникают в приложения с помощью SQL-запросов и SQL-инъекций. Веб-приложения являются входной дверью для этих данных.

После Goldman Sachs Терезия и Шломо встретились с руководителями нескольких других банков, включая J. P. Morgan и Citibank[184]. Когда они расспрашивали начальников служб информационной безопасности об их системах и потребностях, интерес к предложению Шломо колебался от энтузиазма до равнодушия. Но большинство отвечало благосклонно, что уже было достижением: в тяжелые экономические времена бюджеты затягивались все сильней.

— Мы сделали несколько неплохих ударов, так что у меня хорошее предчувствие, — сказал Шломо после встреч.

Он поблагодарил Терезию за предложение пройтись по банкам.

Шломо основал компанию Check Point в душной тель-авивской квартире своей бабушки. Он любил говорить, что Check Point — это «еврейская версия гаражного стартапа из Кремниевой долины». Они с партнерами протестировали программное обеспечение Check Point на двух заимствованных рабочих станциях Sun, которые они называли Монком и Диланом (в честь Телониуса и Боба). Check Point не была первой компанией — разработчиком брандмауэра, но их программа стала первой простой в использовании. Когда Шломо стал соучредителем Check Point, он понятия не имел, что она вырастет в лидера отрасли. Обладая мягким нравом и искренней любовью к созиданию, Шломо зациклился на том, чтобы увидеть, как идея

укореняется, преодолевает трудности, растет и начинает процветать.

Будучи инвестором и предпринимателем, Шломо гордился своей способностью находить таланты. И именно талант он разглядел в Терезии. Он знал только одну женщину — венчурного капиталиста — израильтянку Шарон Гельбаум-Шпан, которая занималась инвестициями в кибербезопасность, в том числе в ForeScout. Но, в конце концов, пол Терезии не имел значения. Что Шломо в ней нравилось, так это ум и амбиции.

Вскоре распространилась новость, что Шломо Крамер запускает новую компанию по кибербезопасности. СМИ сообщали, что его первым и единственным венчурным инвестором — вложившим собственные деньги — была Терезия Гоу Ранзетта, которая инвестировала пять миллионов долларов и займет место в совете директоров компании.

Известие о сделке расстроило некоторых жителей долины. Ирвин Федерман из USVP разразился шквалом таких ругательств, которые точно не ожидаешь услышать из уст раввина. Подобным образом отозвался и Venrock[185], который, как и USVP, поддерживал Check Point и собирался поучаствовать в новом начинании Шломо Крамера. Федерман был членом правления Check Point. Решение Шломо пойти с Терезией на сделку по WebCohort и отказаться от других инвесторов в Сэнд-Хилл застало всех заинтересованных врасплох. Внезапно все задались вопросом, кто такая Терезия Гоу Ранзетта.

Терезия потратила годы, наращивая знания о кибербезопасности: сначала в Release Software, где она вела переговоры о лицензировании технологии шифрования; затем на курсах и семинарах по сетевой безопасности и обнаружению вторжений; а теперь — работая рука об руку с ведущей в отрасли командой ForeScout. Она знала различные методы анализа сетевого трафика на ряд рисков: от подписей до поведенческих техник. И она очень уважала Шломо. Она не сомневалась, что WebCohort — вскоре переименованный в Imperva — ждет успех.

Вскоре после заключения сделки с Шломо Терезия работала в своем офисе в Пало-Альто. Вдруг вошел Джим Гётц и закрыл за собой дверь. Терезия знала Джима как прямого человека и надежного друга. Сегодня утром у него было серьезное выражение лица. Он пришел явно не поболтать. Гётц сразу перешел к делу и пересказал догадки некоторых парней в долине: они полагали, что Терезия добивается важных сделок за счет флирта или интима.

Терезия закрыла глаза. Она не удивилась словам Джима. Обрывки подобных слухов до нее и раньше доносила помощница.

Терезию окружали амбициозные, энергичные парни — производственный фактор. Поэтому она знала: сплетни существовали всегда. Женщина постоянно ужинала с предпринимателями — пища для сплетен. Она ходила на конференции и иногда снова слышала пересуды. Это было одно из многих качеств, за которые Терезия так ценила Гётца: он мог рассказать ей, что обсуждали другие парни в раздевалке. Терезия чувствовала, что каждая деловая женщина нуждается в Джиме Гётце, особенно в условиях такого высокого уровня тестостерона, как в Кремниевой долине.

Она была вынуждена общаться с парнями, иначе упустила бы некоторые из самых больших, самых важных сделок и возможностей. Но, когда она выстраивала сеть, это неизбежно порождало слухи. Даже когда Терезия была на последних сроках, «переваливающаяся и беременная», как она выражалась, сплетни, вероятно, не прекращались.

У нее нашелся термин для подобных слухов: manslaying[186]. Терезия чувствовала, что некоторые мужчины стараются обесценить ее достижения. Некоторые женщины жаловались, что в погоне за успехом им мешают другие женщины. Но в мире Терезии все копья летели со стороны мужчин — особенно менее успешных.

Она провела достаточно времени в индустрии технологий, чтобы знать: успешные женщины нарушают естественную мужскую иерархию. В мужском мире видеоигр победы девушек-геймеров пугали парней, а проигрывали чаще всего именно слабые игроки-мужчины. Мечтая оказаться на лидерском пьедестале, они пытались спихнуть с него женщин — казалось, этого будет достаточно. Слабые игроки не боялись проиграть успешным мужчинам, ведь это соответствовало естественному порядку. Но проигрывать женщине было в некотором роде неловко. Это заставляло их чувствовать себя социально неполноценными.

К концу дня Терезия поняла, что manslaying — проблема в умах мужчин. И это их проблема, а не ее. Она не собиралась позволять каким-то закомплексованным венчурным капиталистам мешать ей заключать крупные сделки.

Магдалена

Магдалена готовилась поделиться своей идеей увеличения денежного потока Salesforce с Марком Бениоффом. Она несколько раз перепроверила рассчеты, а также связалась с руководителем отдела продаж Фрэнком Ван Венендалом. Тот провел собственный анализ и пришел к тому же выводу, что и Магдалена. План был верным.

Убедившись, что ее предложение тщательно проверено и обосновано, Магдалена поехала в Сан-Франциско на встречу с Марком. Обычно они встречались в офисе Salesforce на 1-Маркет-стрит или в ресторане неподалеку. Время от времени сидели в машине Магдалены, если находилось редкое место в центре, где можно было остановиться и поговорить, при этом не получив штраф.

Магдалена приехала пораньше и нашла парковочное место. Ее жизнь всегда была сосредоточена на решении проблем. Даже выбор ее имени стал проблемой. Когда она родилась, отец отправился в центр города, чтобы зарегистрировать дочку. В Турции только отец мог сделать это, и только имя отца появлялось в реестре.

Отец заполнил бумаги, написал «Магдалена Ешиль», но работник регистратуры остановил его.

— Слишком длинное, — сказал он. — Имя не подходит. Вам нужно придумать другое.

Отец знал истинную причину, по которой чиновник настаивал на изменении: «Магдалена — христианское имя, а Турция — мусульманская страна».

— Я не могу придумать другого имени, — запротестовал отец. — Такое имя выбрала моя жена. Она оторвет мне голову.

— Сэр, вы должны придумать что-нибудь другое, — настаивал работник. — Маг-да-ле-на. Никто даже не сможет выговорить это.

Отцу пришлось думать быстро, и он решил: Лена! Пусть будет Лена.

Он неохотно подписал бланк и вернулся домой. Жена выслушала рассказ о случившемся и нахмурилась. Позже она всегда твердила Магдалене:

— Тебя зовут не Лена. Ты — Магдалена.

Когда Магдалена подросла, она захотела поступить в колледж в Соединенных Штатах. Так много хорошего, казалось, пришло из Америки: космическая программа «Аполлон», Levi's, Coca-Cola. Требовалось сдать специальный экзамен, но оказалось,

что он проводился рано утром и только в одном месте — на другом берегу пролива Босфор. Поэтому Магдалена уговорила рыбака переправить ее глубокой ночью, чтобы точно успеть.

Магдалена часто интуитивно, без вопросов, догадывалась, чего хотят от нее люди. Она с детства усвоила, что никто не собирается решать проблемы за нее.

Припарковавшись на Маркет-стрит в Сан-Франциско, Магдалена смотрела, как Марк, одетый в гавайку, приближается к машине. За прошедшие годы они вместе пережили много радостных и тяжелых моментов. Создание компании — нелегкое дело даже в лучшие времена. Кроме того, Марк был не из тех предпринимателей, которые кому-то что-то доказывают. Он хотел показать миру технологий, что может быть сам себе боссом, навсегда избавиться от прозвища «мини-версии Ларри Эллисона», прилепившегося в Oracle. В ином случае он бы присоединился к рядам несостоявшихся основателей. Марк сел в машину с бутылкой, наполненной странной жидкостью, Магдалена страдальчески закатила глаза. Однажды, когда Марк с Магдаленой собирались пойти в конференц-зал и предложить инвестору Salesforce, Марк выхватил бутылку воды у Магдалены и насыпал туда немного желтого порошка. Порошкообразная витаминная смесь выглядела отвратительно. Магдалена запротестовала:

— Выглядит так, будто мы пьем мочу!

Марк не разбирался в электронных таблицах. Поэтому Магдалена решила не терять времени и сообщила, что она решила проблему с доходами.

— Возможно, это наше лучшее, а может быть, и единственное решение, — сказала Магдалена.

Она поделилась мыслями о необходимости предварительных обязательств, контрактов, скидок на долгосрочные сделки и реорганизации отдела продаж. Наконец она сказала:

— Марк, я считаю, это отличный вариант. Так решится твоя проблема с денежным потоком. Именно это мы должны сделать, чтобы спасти компанию.

Марк уставился на Магдалену так, словно она предложила усыпить его собаку.

— Мы не можем этого сделать! — воскликнул он. — Это противоречит всему, за что мы боремся.

Для Марка миссия «конец программному обеспечению» и логотип «нет ПО» были мировоззрением компании. Salesforce стремилась обеспечить каждую компанию — от малой до крупной — одними и теми же доступными и легкими в использовании программами, без контрактов или предварительных обязательств.

— С тех пор как мы основали компанию, я только и делаю, что говорю: никаких контрактов, никаких скидок, — настаивал Марк. — Это противоречит всей нашей маркетинговой кампании.

Магдалена предвидела нелегкий разговор. Salesforce запустила рекламу, в которой истребитель F-16 сбивал биплан времен Первой мировой войны. Самолет представлял Salesforce с самыми передовыми технологиями, а биплан символизировал устаревшее и медленное программное обеспечение, используемое многими компаниями. Марк нанял актеров для парада со знаками «анти-ПО» перед конференцией конкурентов. Разместил в окнах своих офисов плакаты «анти-ПО» — как бесплатную рекламу. Марк несколько раз в неделю выходил на улицу, чтобы проверить расположение плакатов.

Но Магдалена не собиралась сдаваться.

— Стратегия Salesforce без риска и обязательств для клиентов угрожает нашему существованию, — говорила она. — Мы уже доказали ценность нашего продукта. Мы знаем, что клиенты любят его. Мы заслужили право просить контракт и аванс. Я считаю, клиенты уже знают, что они будут использовать наш продукт в течение многих лет, так почему бы не взять деньги вперед и не решить проблему с денежным потоком?

Она сказала Марку, что говорила об этом с Фрэнком Ван Венендалом и он уверен, что большинство клиентов поддержат решение.

— Мы не меняем программное обеспечение и способ его предоставления, — продолжала Магдалена. — Мы просто создаем новую модель оплаты. Клиенты перейдут от «оплаты по факту» к годовым или даже многолетним контрактам со скидками на более длительные соглашения.

Но Марк решительно покачал головой. Когда экономика пошла ко дну, венчурные капиталисты и остальные убеждали его бросить доткомы в Salesforce.com: «Разве ты не знаешь, что доткомы мертвы?» Доткомы стали «дотбомбами» и «дотчумой». Но Марк верил в преобразующую силу Интернета.

Бениофф любил природу, технологию, животных и йогу, которую он, как известно, практиковал со своей собакой Коа — «шефом по веселью в Salesforce». Но в глубине души он оставался торговцем и прагматиком. Ему нравилось, когда покупали то, что он продавал. И если бы у него кончились деньги, продавать он бы не смог. Через неделю Марк согласился на план Магдалены.

Изменения, о которых говорила Магдалена, заняли несколько недель. К удивлению Марка, половина клиентов встретила контракты положительно. Они уже покупали их программное обеспечение и приветствовали скидки. Несколько клиентов

рассердились и прекратили сотрудничество. Остальные лишь ворчали, но их успокоило предложение работать по старой модели еще год, пока не потребуются контракты. У отдела продаж тоже появилась новая мотивация. Они могли заработать вдвое больше комиссионных, заключая долгосрочные сделки. И контракты позволили Salesforce сотрудничать с более крупными клиентами. Вскоре, как и предсказывала Магдалена, у компании появились деньги. В начале 2003 года Salesforce опубликовала свой первый квартальный отчет с положительным денежным потоком.

Когда ситуация стабилизировалась, Магдалена сохранила привычку заезжать в Salesforce, чтобы поговорить с командой. Ей нравилось видеться с Кортни Бродус — инженером, которая перешла в Salesforce из Oracle. Кортни поведала Магдалене забавную историю о том, как она в девять утра, после концерта B-52, пришла на собеседование в Salesforce. Бениофф расхаживал по кабинету с бумбоксом, из которого доносилась музыка. Сам Марк не сильно любил выпить, но протянул Кортни бокал шампанского. Она согласилась работать в Salesforce, поскольку считала, что предоставлять ПО действительно нужно по-новому. На тот момент Кортни мало верила в Марка как лидера и даже сомневалась в его способности платить людям. CRM тоже особо ее не привлек. Но она хотела быть частью потенциально революционных изменений в работе. Она хотела стать частью интернет-стартапа.

В конце первой недели работы в Salesforce, когда все в полдень начали пить пиво, она заплакала.

— Это была ужасная ошибка, — жаловалась Кортни другу.

Но компания росла и созревала, а Кортни помогала строить технологическую архитектуру для различных отделов. Она с нетерпением ждала встречи с Магдаленой, так как в совет входили только «старые белые парни». Она доверяла Магдалене, когда Марк плохо себя вел и производил неприятное впечатление. Кортни считала, что одна из его сильных сторон — «нанимать людей, которые закрывают его белые пятна». Марк завоевал поклонников спонтанными проявлениями доброты. Он регулярно оплачивал медицинские счета нуждающимся сотрудникам и продвигал культуру благотворительности. Кортни сказала Магдалене: больше всего сотрудники боялись, что их купит Microsoft. Команда Salesforce начала понимать, какой у них хороший продукт, и хотела оставаться независимой.

Магдалена познакомилась с бывшим сотрудником Oracle Тянем Цзыо, ставшим одиннадцатым членом команды в 1999 году. Тянь отвечал за создание первой биллинговой системы

Salesforce. В 2003 году Марк предложил ему стать первым директором по глобальному маркетингу. Тянь возразил:

— Я никогда не занимался маркетингом.

— Все будет хорошо, — ответил Марк

Тянь быстро понял, что его работа — воплощать идеи Марка в жизнь. Марк любил посылать шоколад журналистам и делать сложные тематические плакаты для мероприятий и презентаций, а Тянь воплощал это в реальность. Плакаты оставались хитами до тех пор, пока Марку не пришла в голову идея плаката с изображением его друга Далай-ламы, медитирующего под лозунгом: «На пути к просветлению нет программного обеспечения». Компания Salesforce распечатала 650 плакатов и разослала их журналистам и клиентам в качестве приглашений на благотворительную акцию Гималайского Фонда. Идея дала обратный эффект, и пресса соревновалась в едких статьях и заголовках. СМИ писали: «На пути к просветлению Salesforce.com пришла не туда». Марк принес публичные извинения, а Тянь отвечал на звонки представителей Далай-ламы с угрозами суда. Но, когда споры затихли, Тянь оценил готовность Марка рисковать.

Тем временем Том Зибель понял, что Sales.com не сможет работать в качестве подразделения его гиганта Siebel Systems, и вернул деньги инвесторам. Ларри Эллисон в конце концов ушел из совета директоров Salesforce, хотя и сохранил свои акции компании. Они с Магдаленой снова стали друзьями и болтали об отдыхе, занимаясь в спортзале на Сэнд-Хилл-роуд.

Когда рынок наконец начал набирать обороты, когда-то умирающая Salesforce стремилась стать публичной наравне с другой компанией, рожденной в расцвете доткомов, — Google. Магдалена сочетала USVP, Salesforce, мужа и детей и не ожидала никакой благодарности от Марка за спасение компании. Ей не нужно было, чтобы кто-то подтвердил, что она сделала хорошую работу. С ее точки зрения, Salesforce принадлежал ей так же, как и всем остальным.

Соня

На третьем свидании с очаровательным и забавным Джоном Перкинсом Соня заподозрила неладное. Они наслаждались едой, и вдруг Джон взглянул на часы и убежал, сказав, что скоро будет. Через двадцать минут он вернулся.

Следующий ужин прошел точно так же. Джон рассказывал историю за историей, а Соня смеялась. Рассказывал о своих буйных братьях (он рос младшим из четырех мальчиков), о родителях и о том, как друзья детства боялись его любящей, но строгой матери. Джон описывал соревнования по парусному спорту, выигрыши и проигрыши, студенческие шалости, которые он и его друзья проворачивали. И он рассказал ей о приключениях с управлением рестораном морепродуктов в Паромном здании Сан-Франциско, когда он занимался торговлей акциями.

Но, как по часам, на середине ужина и еще одной веселой истории Джон смотрел на часы, бормотал, что сейчас вернется, и исчезал. Запыхавшись, он возвращался как раз в тот момент, когда Соня заканчивала ужин.

После нескольких таких встреч, перетекающих в исчезновение Джона Перкинса, Соня схватила его за руку и спросила:

— Что происходит?

Он смущенно улыбнулся.

— Юта очень разборчива в выборе, — начал он, имея в виду Юту Боуз, своего делового партнера по недавно открытому Ferry Plaza Seafood.

Юта была замужем за венчурным капиталистом и основателем USVP Биллом Боузом.

— Это столовое белье для ресторана нашла она. И оно прекрасно. Такое же, как в лучших заведениях. Но мы занимаемся морепродуктами. Я пытался нанять кого-то для стирки белья, но никто не брался, потому что белье нельзя заменить. Так что я выбираю рестораны для наших ужинов возле прачечных. Отношу салфетки в стирку перед тем, как мы начинаем, и ставлю таймер на то время, когда их пора будет сушить. Бегу, кладу в сушилку и забираю после ужина. Вот куда я исчезал.

Джон мог бы сказать Соне, что она красива, осыпать подарками или принести корзины с ее любимыми гортензиями. Но почему-то это объяснение показалось Соне милее всего.

— Почему ты мне не сказал? — спросила она. — Я помогу тебе! Покажу, как вынуть салфетки из сушилки и погладить их

руками, словно утюгом.

Соня познакомилась с Джоном на свадьбе в Сан-Валли в январе 2003 года, меньше чем через месяц после разрыва помолвки с писателем. Она планировала выйти замуж в канун Нового года в отеле St. Francis Hotel в Сан-Франциско, но с приближением намеченной даты ей все сильнее становилось не по себе. Частью своего успеха как венчурного капиталиста Соня была обязана интуиции, она чувствовала, если что-то в сделке шло не так. И несколько недель до свадьбы ее сомнения и беспокойство только росли. Соня поняла: она выходит замуж по неправильным причинам. Ей за тридцать, у нее работа мечты, семья, друзья и большой дом, но казалось, все задаются вопросом: где мужчина ее жизни? Отпугивала ли она потенциальных спутников своим успехом? Или вышла замуж за свою работу? Казалось, со всех сторон на Соню давили общественые ожидания и требование им соответствовать.

Женщине лучше развестись в определенном возрасте, чем никогда не выходить замуж. Одинокие мужчины среднего возраста считались плейбоями или холостяками, но одинокие женщины среднего возраста были старыми девами, аномалиями.

Соня разорвала помолвку незадолго до свадьбы и пожертвовала снятое помещение некоммерческой организации для новогодней вечеринки. Ее свадебное платье отправилось в комиссионный магазин. Но, вместо того чтобы провести рождественские каникулы дома, жалея себя, она уехала в Коста-Рику с подругой Анитой Вайсберг, которая жила через дорогу.

В канун Нового года, когда Соня должна была идти к алтарю в Сан-Франциско, она сидела одна за столиком на Тортуге и ревела. Она оплакивала потерю будущего, о котором мечтала. Она рыдала, потому что ее жизненный путь уже определен, но все оказалось не так.

Вскоре, как теплый летний дождь, слезы прекратились. «Очнись», — сказала она себе, как Шер сказала Николасу Кейджу во «Власти луны», после залепив ему пощечину. Это была одна из Сониных любимых сцен в одном из ее любимых фильмов.

По возвращении в Сан-Франциско Соня сообщила Аните, что намерена игнорировать общественное давление и принять одиночество. Она сосредоточится на собственной жизни. Будет путешествовать по экзотическим местам, обедать одна и наслаждаться своей независимостью.

— Я собираюсь проводить время с тремя лучшими друзьями, — сказала она. — Мной, мной и мной.

Терезия

С уходом Джима Гётца Терезия настроилась на попытки восстановления Accel, поиск новых звезд и сделок и укрепление морального духа команды.

В первую очередь Терезия наняла нового директора — Кевина Ифрузи. Терезия и Ифрузи вместе работали в Bain. После Bain он продолжил трудиться менеджером по продуктам в Zip2[187] — компании Илона Маска — и корпоративным предпринимателем в венчурной фирме Kleiner Perkins. Там Кевин основал Corio, поставщика услуг по аренде приложений, вышедшего на рынок в 2000 году. В своей новой роли управляющего партнера Терезия консультировала Ифрузи по новой компании, которую он нашел для Accel в качестве варианта для инвестиции. Фирма, предлагающая бесплатные телефонные звонки через Интернет, называлась Skype.

Skype начал работу 29 августа 2003 года и мгновенно стал хитом, собрав около миллиона пользователей. Ифрузи один из первых в команде понял, что новая одноранговая связь на основе интернет-протокола (VoIP) сможет изменить игру.

— Проблема в том, — сказала Терезия, — что речь идет о разных регионах, и это вызывает множество трудностей.

Основатели Skype Никлас Зеннстрем из Швеции и Янус Фриис из Дании скрывались где-то в Европе от судебных повесток американских адвокатов.

Терезия сказала Ифрузи:

— Вы можете помочь нам как директор, но вам нужно позволить ребятам из Европы взять на себя инициативу.

Брюс Голден, который присоединился к Accel в качестве партнера в 1997 году, переехал в Лондон летом 2002 года, чтобы помочь развивать европейскую команду Accel с Кевином Комолли. Летом 2003 года Голден и партнер Accel Фиргал О'Риордайн установили контакт с неуловимыми основателями Skype и начали переговоры с Зеннстремом. Он находился в Лондоне, а команда разработчиков — в Эстонии, в северо-восточной Европе.

Терезия размышляла о Голдене, который пригласил ее на стажировку перед началом работы в Accel. Голден — предприниматель и инвестор с несколькими крупными победами, в том числе в софверных компаниях Support.com, comScore и Responsys. Он также один из самых принципиальных людей, которых знала Терезия. Они с Ифрузи собирались поддерживать Голдена и лондонскую команду.

— Если думать позитивно, мы видим рождение новой платформы, — сказал Голден коллективу Accel. — Рост очень впечатляющий. С другой стороны, проблемы и риски превосходят все, что я когда-либо видел в одной компании.

Зеннстрем и Фриис значились ответчиками в судебном деле с участием их предыдущей компании Kazaa — одноранговым файлообменником для музыки и видео. Kazaa стал самым скачиваемым приложением, он делал в основном то же самое, что и Napster, запрещеннный в Соединенных Штатах за незаконный обмен музыкальными файлами. Зеннстрем и Фриис запустили Kazaa, не заключив сделок с музыкальными компаниями и кинокомпаниями в Соединенных Штатах. В результате их преследовала куча адвокатов за кражу материалов, защищенных авторским правом. Зеннстрем прославился тем, что прятался под столом всякий раз, когда в офис Skype входил незнакомый человек.

Адвокаты запретили Зеннстрему и Фриису въезд в Соединенные Штаты. Голден согласился не раскрывать местонахождение основателей.

Частью работы Голдена была оценка рисков при каждой сделке. Каковы риски внутри команды? Есть ли технологические риски? Конкурентные риски? Уникальные риски в интеллектуальной собственности?

— У этой компании есть каждый из рисков — и даже больше, — сказал Голден Терезии и Ифрузи.

Голден обнаружил, что ключевая одноранговая технология Skype лицензирована компанией, которую частично контролировали Зеннстрем и Фриис. Значит, Skype не мог полностью контролировать свою судьбу и потенциально создавал конфликты интересов. Не владеть или не полностью контролировать свою основную интеллектуальную собственность на этом этапе — весьма необычно для такого рода инвестиций. В любой сделке Голден хотел видеть, как компания «изобретает» или внедряет инновации, решает проблему или создает возможности. По информации Голдена, создатели технологии VoIP Skype числились внештатными разработчиками, а не сотрудниками, вся работа которых явно принадлежала бы компании. Мало того, продолжающийся судебный процесс Kazaa делал туманной перспективу внедрения Skype в Соединенных Штатах. Было также неясно, как Федеральная комиссия по связи будет управлять трафиком VoIP, включая вопросы тарифов и возможные трения с правоохранительными органами. И, наконец, Skype зарегистрировали как люксембургское предприятие, с чем Accel раньше не сталкивалась.

— Это очень необычно и проблематично, — отметил Голден.

И все же в Пало-Альто и Лондоне раздавались настойчивые голоса, уверявшие, что это как раз та сделка, которая отчаянно необходима для портфолио Accel. Голден попытался все обдумать и смягчить риски. Он изучил связь на основе Интернет-протокола, которую начали разрабатывать еще в 1975 году и впервые публично применили в 1995 году. Сначала система просто копировала телефонную сеть, но постепенно развивалась в независимый набор программных стандартов для обмена мгновенными сообщениями, конференц-звонков и видеовызова. Skype создал проприетарный набор протоколов, предназначенный для корпоративных клиентов, — редкий случай, когда проприетарные протоколы доминировали над оупенсорсной альтернативой.

Осознавая все риски, Голден и лондонская команда достигли соглашения с Зеннстремом и предложили ему условия сделки в середине декабря. Они пожали руки, и Голден решил, что Accel заключила сделку. Но совсем скоро Зеннстрем позвонил Голдену. Условия сделки требовалось изменить. Зеннстрем решил, что Accel должен инвестировать в евро, а не в долларах. Голден не верил своим ушам. Все условия соглашения, все обсуждения и обмен мнениями велись в долларах, а не в евро. Средства Accel выражались в долларах США. Изменение фактически увеличило бы оценку Skype и объем инвестированного капитала примерно на 25 процентов, учитывая обменный курс. «Этого не может быть», — подумал Голден.

Он считал, что сделки скрепляются устными соглашениями и рукопожатиями, а теперь был вынужден вернуться к столу и рассчитать новые условия с новыми цифрами. После некоторого обсуждения в Accel достигли нового соглашения. Голден и Зеннстрем пожали друг другу руки во второй раз перед рождественскими праздниками.

Выдохнув, Голден сказал лондонской и пало-альтовской командам Accel, что они наконец заключили сделку. Он уезжал с семьей в долгожданный отпуск — на сафари в Южную Африку.

После сделки со Skype Голден с женой и детьми наслаждались суровой красотой Южной Африки, наблюдали за львами, леопардами, носорогами, слонами и буйволами. В путешествии по самому южному краю континента сотовую сеть поймать труднее, чем крупного зверя. Через несколько дней после начала отпуска Голден получил электронное письмо от Зеннстрема. С чего бы ему связываться сейчас? Стоя в саванне на крошечном пятачке, где была связь, Голден узнал, что Зеннстрем снова меняет условия. Он получил лучшие предложения от

других венчурных капиталистов. Если Accel все еще хотела участвовать в сделке, требовалось пойти на компромисс относительно суммы инвестиций и изменить условия управления.

Голден обдумывал следующий шаг. Следует ли ему прервать семейный отпуск и вернуться в Лондон? Разобраться с этим по возвращении? Или попытаться связаться с Зеннстремом сейчас? По крайней мере, нужно с ним поговорить. Голден решил позвонить Зеннстрему, как только получит доступ к связи. Но это оказалось достаточно сложно — основатель Skype менял сотовые телефоны как перчатки. После нескольких попыток дозвониться Голден узнал, что Зеннстрем тоже в отпуске и его нет дома. Голдену не давало покоя противоречие. Сделка обещала быть прибыльной. Возможно, Голден отыскал современного Пикассо — сенсационную сделку с известным брендом, которую Accel не могла позволить себе упустить. Голден хотел продолжить переговоры. Но он достиг момента, когда не мог верить устным обещаниям.

Голден беспокоился о риске для бренда Accel, учитывая возможность исков по поводу интеллектуальной собственности. Волновали его и отношения с командой Skype. Диалог между инвестором и предпринимателем длится годами и выдерживает множество взлетов и падений, приведя к взаимному доверию и уважению. Голден должен был знать, что он может сесть с предпринимателем и проработать все проблемы и конфликты.

«Если это наш медовый месяц, то что будет дальше?» — подумал он.

По мнению Голдена, он сделал все возможное для установления хороших отношений с основателями, особенно с Зеннстремом. Он привел доводы в пользу того, как Accel будет использовать свои ресурсы для создания динамичного бизнеса на основе передовой технологии. Брюс перепрыгивал через любой барьер, преодолевал все препятствия. Он придерживался мнения, что главный риск на ранней стадии кроется в деловых отношениях. Зеннстрем явно рассматривал эти отношения как чисто деловые. Он хотел убедиться, что в конце сделки все козыри будут у него. Голден вынужден был признать, что Зеннстрем — выдающийся предприниматель и яростный переговорщик. Skype — аутсайдер с умными и агрессивными основателями, и сейчас пришел момент привлечь капитал. У Зеннстрема была твердая рука.

Когда Голден вернулся в Лондон, он обновил команду Accel. В Пало-Альто Терезия понимала желание Голдена строить отношения в компании. Он вел сделку по Skype для Accel, и последнее слово оставалось за ним. Терезия знала, что не может

выступать квотербеком по утрам понедельника. Голден был ее наставником, когда она работала младшим партнером. Он защищал женщин, играл в команде и серьезно относился к своим обязанностям инвестора. Голден сказал Терезии:

— Великие партнеры поощряют склонность других партнеров к зарабатыванию денег, но противодействуют им, когда видят «белые пятна».

Этой философией Терезия теперь делилась с Ифрузи.

Терезия понимала: недостаточно делать что-то хорошее, надо делать это качественно. Для некоторых инвесторов сделки оставались сугубо деловыми, без личных привязанностей. Другие, наоборот, подпускали бизнес очень близко к сердцу. Лучшими основателями, которых Терезия знала, были те, кто стремился сделать жизнь богаче, лучше и полнее.

— Я обеспокоен, — наконец сказал Голден о сделке со Skype.

Он хотел работать с «людьми, которые сосредоточатся на том, чтобы делать все правильно и создавать прочную ценность для окружающей их экосистемы».

В конце концов, после длительных попыток найти приемлемый компромисс, Голден устал от сделки и столкнулся с гораздо менее выгодными условиями, чем первоначально обсуждалось. Он решил отказаться от работы со Skype. Дюжина других венчурных фирм продолжила погоню, начатую Голденом.

Это был финансовый удар по Accel, поскольку Skype стал ценной и важной интернет-платформой. Голден испытывал смешанные чувства, включая сожаление, что он подвел своих партнеров. Вскоре он снова приступил к переговорам. К счастью, Голден познакомился с крошечной скандинавской компанией Qliktech[188], стал главным инвестором и председателем совета директоров, на протяжении более десяти лет сохраняя прекрасные отношения. Его инвестиции признали лучшими в первом лондонском фонде Accel — они вернули от него 80 процентов.

А для Терезии это стало только началом третьей четверти футбольного матча, и еще хватало времени, чтобы вернуться на сцену. Она продолжала укреплять боевой дух и искать новые способы возвести двадцатилетнюю венчурную фирму на пьедестал.

Соня

В одни прекрасные апрельские выходные 2003 года Соня отправилась в плавание по заливу Сан-Франциско на тридцатипятифутовой монотипной килевой яхте Good Timin', принадлежащей братьям Джона Крису и Филу. Фил присоединился к Соне и Джону, когда они плыли из яхт-клуба St. Francis в Сан-Франциско мимо острова Алькатрас к величественному мосту Золотые Ворота. Джон и Фил были опытными моряками и выиграли немало гонок с Good Timin', Соня в колледже тоже занималась парусным спортом. Подул ветер, спинакер[189] подняли, и Good Timin' поплыла по беспокойной серой воде. Позже тем же утром они отправились на ланч в Сан-Франциский яхт-клуб в Тибуроне, где Перкинсы проводили почти каждый день каждого лета, учась плавать и соревнуясь за звание «короля».

Они сидели на террассе клуба, и вскоре к ним присоединилось еще несколько человек. За полчаса по меньшей мере пятнадцать друзей пододвинули стулья. Вид открывался великолепный, разговоры велись только о море, но все хотели поближе узнать эту прекрасную женщину Соню и услышать, как они познакомились с Джоном.

Соня сохранила фотографию, на которой ее запечатлели с Джоном в первый раз, еще до их официальной встречи. Джон сидел прямо позади нее на свадьбе дочери Аниты Вайсберг в Сан-Валли. Он пришел на торжество с матерью, отцом и Филом. Джон и Соня встретились на приеме. Догадливая Анита посадила их вместе, и они сразу же поладили.

Соня сказала Джону, что только разорвала помолвку. Когда Джон спросил, как она себя чувствует теперь, Соня честно ответила:

— На самом деле вполне нормально.

На следующий день, когда все вернулись домой, Соня заметила Джона с семьей в аэропорту. Они договорились встретиться по возвращении в город.

Месяц спустя Джон пригласил ее на ужин. С первого же свидания — с началом его загадочных исчезновений — Соня прекрасно проводила с ним время. Потом он не объявлялся несколько недель. Но однажды Джон позвонил, и они снова встретились.

Соню не расстраивали редкие свидания, ведь работала она допоздна. В тридцать шесть лет она полностью сосредоточилась на карьере. А Джон тушил пожары в собственном стартапе Ferry

Plaza Seafood.

По выходным Соня помогала Джону в ресторане, продавала вместе с ним рыбу. Она разбиралась в продажах: в юности обслуживала столики в местном китайском ресторане и работала в детском отделе универмага Leggett, где научилась искусству продавать, предлагая рубашки к брюкам или дождевики к пальто.

Глядя, как она работает, Джон вспомнил Чарли, с широко раскрытыми глазами отправившегося на экскурсию по фабрике Вилли Вонки. Джон спрятал улыбку. Энергия счастья, исходящая от Сони, была заразительна.

Терезия

У Терезии появилась идея новой категории инвестиций, связанной с некоторыми из ее любимых занятий: шопингом, путешествиями и недвижимостью. Сделку с WebCohort/Imperva заключили, а PeopleSupport возрождалась из пепла и показывала удивительный рост после перемещения операций на Филиппины. Теперь Терезия была на пути к тому, что, по ее мнению, должно было стать следующей крупной инвестиционной возможностью для Accel.

«Проактивный инвестиционный тезис», как Терезия его называла, был основан на наблюдении за тем, как Google становится самым популярным поисковиком в Интернете. В 2003 году Google заработала 106 миллионов долларов при объемах продаж почти в 1 миллиард. Ежедневно Google обрабатывал 200 миллионов поисковых запросов. Поразительный успех для двух компьютерщиков, любивших кататься на роликах и прыгать по офису. Они начали с великолепного алгоритма поиска, не имея ни малейшего представления о том, как на этом заработать.

На неофициальной встрече по обсуждению новых инвестиционных направлений Терезия, теперь управляющий партнер, сказала:

— Google впечатляет не просто своими заработками, но и тем, как отнимает рекламные доллары у традиционных СМИ: журналов, газет. Чтобы быть успешным, Google пришлось оптимизировать шорткаты[190]. Но сейчас развиваются разные виды поисков. Если вы покупаете что-то в Интернете, вам необходимы конкретные параметры: узнать определенный размер, цвет, посмотреть изображения, магазины и наличие. Необходим «вертикальный поиск» или «специализированный поиск».

Терезия проследила за запуском в декабре 2002 года вертикальной поисковой системы Froogle — любимого детища Ларри Пейджа.

— Он не разросся так сильно, и я думаю, это из-за классической дилеммы новатора, — сказала Терезия. — Их основной бизнес, девяносто процентов дохода, — это шорткаты. Все лучшие люди — там. И новый бренд создавать нелегко. Я говорю об антитезе шорткатам. Она глубже погружает вас в одну категорию и создает более комфортные условия для пользователей. Вам не понадобится новый алгоритм для этого типа поиска — просто способ организовать всю информацию, которая поступает в Интернет.

Терезия убеждала:

— Специализированные поисковые системы будут стимулировать трансформационные сдвиги в нескольких потребительских отраслях.

Чем глубже она изучала «вертикальный поиск», тем сильнее поражалась. Вскоре Терезию познакомили с двумя аспирантами из Стэнфорда, которые бóльшую часть второго года обучения втайне трудились над созданием вертикальной поисковой системы. Студенты верили: их наработки смогут модернизировать индустрию, фундаментальную для американцев.

Эм-Джей

Мама Эм-Джей просеивала муку, наполняла ее воздухом для легкости, убирала комки и мусор. Мука хранилась в мешках и коробках, и влажность делала ее плотнее. Действия мамы успокаивали — что-то от старого мира, возвращающее Эм-Джей на семейную кухню в Терре-хоте, где облако муки выглядело волшебным в косых лучах полуденного солнца.

Мама Эм-Джей, Дороти Ханна, использовала этот рецепт сотни раз, но сегодня она в замешательстве смотрела на миску. Она не помнила, добавила ли соль и соду. Эм-Джей обменялась встревоженными взглядами с сестрами. На помощь пришла семнадцатилетняя Кейт, дочь Эм-Джей. Когда Кейт была маленькой, бабушка нянчилась с ней каждую субботу. Возвращаясь со свиданий, Эм-Джей и Билл заставали их хихикающими на кухне и пекущими печенье, а повсюду была разбросана мука.

На четвертое июля Дороти предложила принести домашнее печенье для семейного праздника. Но когда она пришла с упакованным, купленным в магазине печеньем, Эм-Джей поняла: что-то не так. Посетив нескольких специалистов, семья узнала о болезни Альцгеймера. Женщина, никогда ни о ком не сказавшая плохого слова, самый добрый человек из всех, кого знала Эм-Джей, начала спорить и волноваться. Ухудшения наступали быстро. Будто за одну ночь личность ее матери изменилась. Эм-Джей, ее братья и сестры собрались, чтобы обдумать варианты ухода за мамой.

Эм-Джей успешно справлялась с серьезными кризисами в IVP, но проблема в семье — совершенно другого уровня. Сначала отец настоял на том, чтобы жена оставалась дома. Но он был хрупкого телосложения, а Дороти — крупной женщиной. Он просто не мог помочь ей физически. Эм-Джей, ее братья и сестры были вынуждены перевести родителей в жилой комплекс для инвалидов. Но вскоре Эм-Джей начали звонить ночами, когда ее мама блуждала или падала. В конце концов Дороти перевели в «отдел памяти» той же клиники. Эм-Джей восхищалась отцом, оставшимся с женой: в конце концов, сам он был полностью здоров. Но когда Эм-Джей навещала родителей, она обнаруживала синяки на руках матери — персонал говорил, будто Дороти сопротивлялась. В этот момент Эм-Джей поняла, что требуется другое решение.

Эм-Джей скоро исполнялось 50 лет, и она задумалась, была ли ее мама когда-нибудь по-настоящему счастлива. Или эта

ужасная болезнь стала проявлением скрытого гнева за то, что мама не использовала свой потенциал на полную? В конце концов мысли Эм-Джей вернулись к выбору, который она сама сделала в жизни, когда считалось, что женщинам ее поколения проще. Эм-Джей никогда не спрашивала себя: была ли она счастлива?

Эм-Джей всегда думала, что ее мама переживет отца, учитывая, что она на пять лет моложе, а женщины по статистике живут дольше мужчин. Эм-Джей представляла свою овдовевшую мать в уютной маленькой квартирке. Помимо кулинарии и шитья, Дороти любила искусство и поэзию и была талантливой художницей. Но у нее никогда не находилось времени на все это из-за домашних обязанностей.

Однажды, в начале 2004 года, убирая комнату Кейт, Эм-Джей присела на кровать, чтобы посмотреть фотографии. Кейт была простым ребенком, и носила ее Эм-Джей легко. Она улыбнулась, вспомнив ночь, когда отошли воды. Это случилось сразу после вечеринки в честь будущего ребенка, за пять недель до предполагаемого срока родов. На следующее утро Эм-Джей с Биллом поехали в больницу, где им велели отправиться домой и вернуться через несколько часов. Пока Билл работал, Эм-Джей убиралась в доме, звонила в IVP, а потом решила подстричь газон. И вот, почти рожая, она пошла косить лужайку. Вспоминая это, Эм-Джей покачала головой. Затем сгребла охапку белья и подумала: «Многое ли на самом деле в этом мире изменилось для женщин?»

Часть седьмая
Жизнь, смерть и Пикассо. 2005–2009

Терезия

На заседании совета директоров компании Glam Media[191] Терезия услышала интересную новость от коллеги — венчурного капиталиста Тима Дрейпера. Как трейдер, получивший наводку на ценные акции, она быстро выловила из сумочки BlackBerry и отправила сообщение Кевину Ифрузи в Accel.

— Тим Дрейпер сейчас сказал, что вчера встретился с ребятами из Facebook, — написала Терезия Кевину, который так и не смог добиться встречи с основателями начинающей сетевой платформы для студентов колледжа (Thefacebook.com).

Кевин проработал директором в Accel уже два года, но до сих пор не заключил ни одной крупной сделки. С начала весны 2005 года он гонялся за Facebook, но ничего не получалось. Его звонки и электронные письма игнорировали. Кто-то сказал Ифрузи, что компания не интересуется венчурным капиталом.

Теперь же оказалось, ребята из Facebook все-таки встречались с венчурными капиталистами — только не из Accel. Но Терезия увидела перспективу, которую нельзя упустить. Пока экономика набирала обороты после краха 2003 года, Accel сосредоточилась на новых проектах, вместо того чтобы искать компании, которые следует закрыть. Возрождение потребительских интернет-компаний и рост социальных сетей меняли характер отношений, знакомств и даже способ общения людей. Некоторые смотрели на это как на начало новой эры — кембрийский взрыв[192] стартапов.

Бум доткомов не только породил раздувшиеся компании, которые в конечном счете взорвались и обанкротились. Он также создал тех, кто изменил правила игры: eBay, Google, Amazon и PayPal. И вот начали появляться новые звезды: LinkedIn, MySpace[193], Friendster, Yelp[194], YouTube и Flickr[195]. Акции Yahoo! взлетели. Google запустила Gmail. Tesla, компания по производству электромобилей, основанная в 2003 году Мартином Эберхардом и Марком Тарпеннингом, сделала первым инвестором и членом совета директоров динамичную женщину Лори Йолер. Илон Маск основал частную космическую компанию SpaceX в 2002 году и присоединился к Tesla в качестве инвестора и председателя в 2004 году. Великие сделки снова казались возможными.

Получив от Терезии наводку на Facebook, Кевин немедленно отправился к Питеру Фентону, партнеру Accel, другу Рида Хоффмана — бывшего исполнительного директора PayPal, соучредителя LinkedIn. Хоффман имел больше всего связей в Кремниевой долине. Хоффман, ранний инвестор Facebook (он

вложил 37 500 долларов), не был уверен, что стоит кому-то их представлять. По его мнению, только около 10 % венчурных капиталистов знали свое дело и обладали «особой ценностью». Он считал, что предприниматели должны быть крайне избирательны в выборе партнеров, и Accel не входил в топ его списка. Но после второго звонка Питера Фентона Хоффман согласился на встречу.

В пятницу, 1 апреля, Кевин и Артур Паттерсон, седовласый соучредитель Accel, прогулялись от офисов на Юниверсити-авеню в Пало-Альто до штаб-квартиры Facebook на Эмерсон-стрит. Они надеялись встретиться с бывшим сотрудником LinkedIn Мэттом Коулером, ныне вице-президентом Facebook по управлению продуктом. Вернувшись, Кевин и Артур обнаружили, что Коулер и Дастин Московиц[196] пытаются собрать мебель из Ikea. В кабинетах царил беспорядок. Их направили в конференц-зал, где через несколько минут внезапно появились соучередитель Facebook Марк Цукерберг и президент компании Шон Паркер[197] с буррито в руках.

Паркер был предпринимателем с богатым послужным списком. Он выступил одним из основателей Napster — сайта для обмена музыкальными файлами, который рос впечатляющими темпами, пока не пал от рук Американской ассоциации звукозаписи из-за нарушения авторских прав. Паркер также основал компанию Plaxo, но его собственный совет директоров вынудил его уйти. Он присоединился к команде Facebook летом 2004 года, когда Цукерберг переехал из Гарварда в Пало-Альто.

Паркер был чрезвычайно самоуверен, а Цукерберг казался застенчивым. Хотя встреча прошла быстро, Кевина и Артура впечатлил рост Facebook. Thefacebook.com был запущен 4 февраля 2004 года из комнаты Цукерберга в Гарвардском общежитии. Сервис становился доступным для все большего количества студентов колледжей и университетов. За первый год работы сайта набралось более двух миллионов пользователей.

Когда встреча закончилась, Кевин пригласил Паркера и Цукерберга на встречу партнеров Accel в понедельник утром. Они согласились, хотя и переглянулись так, что Кевин не был уверен в их обещании прийти.

По дороге обратно в Accel Артур убеждал Кевина, что ребята из Facebook должны появиться в понедельник. Кевин планировал подготовиться к встрече за выходные.

В назначенный час утром понедельника Цукерберг, Паркер и Коулер вошли в офис Accel. Двадцатилетний Цукерберг надел пижамные штаны, футболку и шлепанцы Adidas. Терезии он показался невероятно молодым и уставшим, словно всю ночь не

спал. Вскоре все расселись в конференц-зале. Цукерберг небрежно протянул Терезии и остальным свои визитные карточки. Надпись на них гласила: «Я генеральный директор, сука».

Магдалена

Salesforce вышла на рынок в июне 2004 года, и с тех пор ее акции колебались, соблазняя сотрудников постоянно отслеживать прибыли и убытки. Марк хотел, чтобы сотрудники сосредоточились на развитии компании, а не на подсчете доходов, поэтому созвал общее собрание. Он попросил Магдалену обратиться к служащим.

Черпая вдохновение из своего детства, проведенного на пляже в Турции, Магдалена сказала коллективу:

— Лучший способ избежать морской болезни в бурных водах — сосредоточиться на горизонте. Если вы будете смотреть только на то, что происходит рядом, вам станет плохо. Поэтому следите за тем, куда вы идете, — за горизонтом. Направляйтесь к долгосрочной цели. Да, теперь мы публичная компания, но это ничего не меняет. Мы работаем как обычно. Один из самых важных уроков, который я усвоила, — надо любить клиентов больше, чем кого-либо другого. Работайте на клиента, а не на инвестора, сотрудников или вашего босса.

IPO сделало из многих ранних инвесторов и сотрудников Salesforce бумажных миллионеров[198]. Кортни Бродус была невероятно счастлива, что смогла оплатить кредит на машину. Ее позабавило появление Марка Бениоффа в окружении личной охраны. Несколькими месяцами ранее она видела, как Майкл Делл, основатель Dell Technologies, прибыл в Salesforce, словно президент, в окружении сотрудников Секретной службы. Теперь Кортни требовался специальный бейдж, чтобы находиться рядом с Марком на выездных мероприятиях.

Акции Salesforce, дебютировавшие на Нью-Йоркской фондовой бирже, завершили первый день торгов с 56,4-процентной прибылью. Salesforce привлекла более 110 миллионов и завершила очередную торговую сессию на уровне 17,20 доллара за акцию, что значительно превышало цену IPO в 11 долларов. Позже Магдалена сказала Марку:

— Мы должны были сделать акции дороже. Если они подскочят более чем на 30 процентов, ты, вероятно, недооценил их. Мы оказались слишком консервативны и не учли спрос.

Когда Бениофф звонил на Нью-Йоркскую фондовую биржу, он хотел, чтобы Магдалена присутствовала. Но она не могла. Один из ее мальчиков заболел, и она решила остаться дома в Калифорнии, чтобы позаботиться о нем. Магдалена наблюдала за происходящим из своего дома в Атертоне.

Войдя в USVP вскоре после IPO Salesforce, Магдалена

проявляла странную меланхолию. Ее 500 тысяч личных инвестиций стоили миллионы бумажных долларов — большой повод для радости. Но Магдалена приехала на работу, грустя, что USVP упустил эту лодку. Она знала, инвесторы звонили и спрашивали, почему USVP не инвестировал в сделку, которой занимался их собственный партнер. Как получилось, что Магдалена сделала состояние, лично инвестируя в компанию, в то время как USVP неоднократно отвергал представленную возможность? USVP инвестировал в стартап Тома Зибеля Sales.com, и это ни к чему не привело.

Магдалене нравилось быть венчурным капиталистом. В том числе из-за того, что это давало ей возможность увидеть почти непостижимое количество фирм за один день, получить интеллектуальный вызов и проверить свои суждения и способности, на основе которых должны строиться компании. Магдалене нравилось работать с предпринимателями и помогать им осуществлять мечты. Отрицательным, по ее мнению, было то, что венчурные фирмы часто состояли из одиноких волков: сотрудники работали в партнерстве без боссов. Они выглядели сплоченными, но равенство оказывалось иллюзией. С точки зрения Магдалены, всегда существовала иерархия, динамика власти. И Магдалена, как женщина, пусть и ставшая партнером, находилась внизу этой иерархии.

На вершине венчурно-предпринимательской пищевой цепочки оказался Том Зибель, компанию которого в 2005 году приобрел Oracle за 5,85 миллиарда долларов. По мере того как Oracle поглощала Siebel, создавая жесткую конкуренцию между бывшими друзьями Ларри Эллисоном и Марком Бениоффом, Salesforce продолжала поразительно расти. В 2005 году Salesforce сообщила о 227 тысячах подписчиках и доходах в 176 миллионов долларов, на 84 % больше, чем годом ранее. В 2006 году выручка подскочила до 450 миллионов долларов, и у компании было почти 400 тысяч подписчиков.

Термины SaaS (программное обеспечение как услуга), «облако» и «облачные» вычисления вошли в общий лексикон. В 2006 году генеральный директор Google Эрик Шмидт — друг Магдалены со времен ее работы в CyberCash и Sun Microsystems — популяризировал термин «облако» на отраслевой конференции. Шмидт сказал:

— Появилась новая модель. Я не думаю, будто люди действительно поняли, насколько велика возможность. Появился задел для того, чтобы сервисы данных и архитектура были на серверах. Мы называем это облачными вычислениями — они должны быть где-то в облаке.

Знаменитая кампания Марка Бениоффа «нет ПО» из-за его идеи о том, что программное обеспечение и данные должны быть доступны из любого места в любое время онлайн, обратилась к облаку еще до того, как появился термин. Теперь стало ясно, что никто больше не назовет его «мини-версией Ларри Эллисона».

Магдалена наблюдала, как одаренный бывший продавец уверенно, творчески и настойчиво входит в роль основателя. Бениофф проделал долгий путь от обеда на террасе загородного клуба в Сан-Матео, когда Марк спросил ее, «должен ли я этим заняться?» и «смогу ли я сделать это сам?».

Магдалена, не колеблясь, ответила утвердительно. Задолго до кого-либо еще она увидела, как сгущаются облака, указывающие в будущее.

Терезия

На встрече партнеров в понедельник Терезия без комментариев отложила визитку Марка Цукерберга «Я генеральный директор, сука», достала зашифрованный ежедневник и механический карандаш и стала готовиться к важной встрече с командой Facebook.

Кроме Терезии, за столом на стороне Accel сидели Кевин Ифрузи, Джим Брейер, Питер Вагнер, Питер Фентон и Пинг Ли, которого наняли директором шесть месяцев назад. Шон Паркер начал презентацию. Он сообщил группе Accel, что две трети пользователей Facebook заходят на сайт не реже одного раза в день и в среднем пользователь проводит на сайте не менее двадцати минут в день. Число посетителей росло, в отличие от MySpace, Friendster и других крупных социальных сетей, поддерживаемых в последние месяцы местными венчурными компаниями. Паркер отметил: упомянутые сайты теряют взаимодействие с пользователями по мере увеличения их числа. Ясно, что в Facebook, втором по скорости роста сайте в Интернете, все происходит иначе. Только MySpace, аудитория которого варьировалось от подростков до пожилых людей, рос быстрее.

Терезии понравилось услышанное о Facebook. Но ее интересовало, кто управляет компанией — Паркер или Цукерберг? Она повернулась к Цукербергу и спросила:

— Как вы ведете свой бизнес?

Цукерберг ответил мягко и внятно, объяснил то, что он назвал стратегией «бархатных веревок»: колледжи находились «в списке ожидания», прежде чем их «допускали» в Facebook. Чтобы попасть в этот список, университет должен был подать по электронной почте петицию с подписями студентов, форма включала адреса электронной почты всех подписавшихся.

— Когда твои друзья из других учебных заведений уже там, ты тоже хочешь оказаться в списке. Если тебе повезет, ты туда попадешь, — сказал Цукерберг. — Каждый хочет быть следующим колледжем, попавшим на Facebook.

Как только Facebook становился доступен, студенты чувствовали себя обязанными присоединиться, ведь все остальные уже были в нем.

Цукерберг показался Терезии проницательным человеком. «Тихий, но глубоко мыслит о продукте», — записала она. И добавила: «FB — социальная версия eBay или Amazon?» По ходу совещания Терезия убеждалась, что именно Цукерберг здесь

главный.

Джим Брейер, поднявшийся по служебной лестнице венчурного капитала и ставший одним из хозяев вселенной — он заседал в совете директоров Wal-Mart и Dell, — переговорил с Цукербергом еще до утренней встречи. Цукерберг сказал ему, что, если они будут иметь дело с Accel, он хочет привлечь лично Брейера.

Брейер слушал презентацию, цифры, и спокойная напористость Цукерберга произвели на него впечатление. Он узнал, что Цукерберг, чей отец был дантистом, а мама — психиатром, изучал психологию в Гарварде и был компьютерным гением с репутацией человека, всегда готового помочь с программированием. Цукерберг ясно дал понять Брейеру, что хочет расширить бизнес за пределы колледжей и соединить людей по всему миру. Он гордился ежемесячным приростом посетителей, ежедневными активными пользователями и количеством времени, проведенного ими на сайте. На встрече партнеров Брейер заметил набранную мелким шрифтом сноску внизу слайда. Там значилось: «Thefacebook, производство Марка Цукерберга». «Важная деталь», — подумал Брейер. Встреча продолжалась около часа. Кевин пообещал ребятам из Facebook скоро вернуться.

Заставить целую толпу амбициозных людей договориться между собой о сделке — нелегкая задача. В данном случае, однако, энтузиазм руководства Accel был единодушным и непреодолимым. Паттерсон, не склонный к преувеличениям, назвал статистику Facebook «впечатляющей» еще после пятничной встречи с представителями. Терезии Цукерберг показался убедительным. Необычайный рост сайта и демография были золотой жилой для маркетологов, которые смотрели на колледж как на время жизни, когда лояльность к бренду брала верх. Учитывая закрытость сети, Facebook также отличались от других — Friendster и MySpace, где среди пользователей попадались скользкие элементы. Брейер, студент-технолог и любитель искусства, считал Цукерберга социально скромным, но интеллектуально уверенным. Брейер намеревался звонить венчурным капиталистам, работавшим с Паркером, и собрать как можно больше информации.

Команде Accel сказали, что Цукерберг продаст только 10 % своей компании, чтобы сохранить контроль. Стало известно, что президент и генеральный директор Washington Post Дон Грэхэм уже сделал предложение в шесть миллионов долларов при оценке в 60 миллионов. Грэхэм имел преимущество управления частной компанией и сказал Цукербергу, что никогда не станет

подталкивать его к выходу на рынок. С другой стороны, любая венчурная фирма несет ответственность за возврат средств инвесторам путем продажи или публичного размещения. Поэтому Accel пришлось бы дополнительно заплатить, чтобы опередить предложение Грэхэма.

Кевин обговаривал условия предложения с Брейером и адвокатом Accel. Стоя у принтера, Терезия и Кевин обсуждали наилучший подход. Кевин думал об условиях соглашения, которые перекликались бы с предложением Дона Грэхэма.

У Терезии нашлась другая идея.

— Послушай, все партнеры считают, мы должны заполучить эту сделку, — сказала она. — Я думаю, тебе следует взять с собой несколько перечней условий.

Инвестиционный фонд Accel составлял 450 миллионов долларов.

— Самое большое, что мы можем потерять, — это десять миллионов долларов. Если мы все ошибаемся.

Терезия предложила бы десять миллионов при постинвестиционной оценке в 100 миллионов.

— Марк изучает технологии, — сказала она. — Оценка Google составила 100 миллионов. И это минимум того, что он захочет.

Она добавила:

— Если вы предлагаете шесть миллионов, а они хотят десять, мы потенциально теряем стомиллионную сделку из-за разницы в четыре миллиона долларов. Если мы не заключим сделку, мы ничего не добьемся.

Кевин согласился со стратегией Терезии и взял два перечня условий. В тот же день Кевин, Терезия и Пинг Ли прошли шесть кварталов по Юниверсити-авеню до Эмерсон-стрит.

— Сила в цифрах, — сказала Терезия, которая поменяла андрогинную и неприглядную форму венчурного капиталиста (брюки цвета хаки и голубую рубашку) на платье и высокие каблуки. — Если вы хотите показать интерес к сделке, хватайте своих людей и идите в их офис.

Она взглянула на Кевина. Его целиком поглотили мысли. Терезия восхищалась его решительностью. У Кевина была степень бакалавра в области инженерии и степень MBA в Стэнфорде. И его первый ребенок родился через три месяца после ее Сары.

Терезия тоже впечатляла Кевина. Она завоевала доверие в мире кибербезопасности, что нелегко, и установила отношения с ключевыми лидерами отрасли, такими как Шломо Крамер. И она наставляла Кевина. Терезия советовала ему погружаться в новые сферы интересов, не слишком задумываясь о предмете или его проблемах, и не беспокоиться о первых инвестициях в новую

область, ведь иногда прибыль приходит только со вторым или третьим вложением. Она убеждала Кевина не отвязываться от компании, даже если все говорили «нет». Он последовал ее совету и не отставал от Facebook, даже когда казалось, что ничего не выйдет.

— Вот и все, — сказал Кевин у входа в офис Facebook.

Он располагался над суши-рестораном. Войдя внутрь, команда Accel направилась вверх по лестнице. Там их ждало граффити с пышущей здоровьем женщиной в нижнем белье верхом на огнедышащем звере. Стены кабинета покрывали такие же оригинальные рисунки: женские лица и почти обнаженные тела. Терезия изо всех сил старалась не обращать внимания на сексуальный подтекст. Компанией управляли мужчины, причем не особо просвещенные, — и это угадывалось сразу.

Терезия, Кевин и Пинг направились в конференц-зал. Терезия посмотрела на сервировку стола. Если большинство компаний предлагали посетителям бутилированную воду или сладости, в Facebook стояла двухлитровая бутылка Jolt Cola и полупустой пластиковый галлон водки Popov. Пока они ждали, Кевин и Пинг уговаривали Терезию проверить женский туалет и рассказать, что там нарисовано. Изображения в мужском туалете явно были откровенными. Терезия, которая провела достаточно времени в студенческих общежитиях Брауна, считала, что в офисе Facebook витает дух братства.

— Я не пойду изучать рисунки в туалете, — запротестовала она. — Да и собрание вот-вот начнется!

Отвлекаться действительно не стоило: Accel требовалась эта сделка. Facebook, управляемый в основном студентами колледжа и открытый только для таких же студентов, стал вирусным. Терезия и команда пришли, чтобы представить свое предложение лично и показать любовь к Facebook.

Через несколько минут к ним присоединились Паркер и Цукерберг. Кевин начал с того, что рассказал о единодушном энтузиазме партнеров Accel, впечатляющих показателях, а также об опыте в развитии компаний и контактах. Он захватил два перечня условий. Он передал первый, который оценил Facebook в 60 миллионов долларов (после инвестиций Accel в 10 миллионов долларов). Терезия видела, что это предложение ни к чему не приведет. Кевин продолжал говорить и пододвинул листок со вторым перечнем, на этот раз оценивающим Facebook в 85 миллионов долларов. Реакция Цукерберга и Паркера стала теплее. После некоторого обсуждения они сказали, что им нужно все обдумать.

Вернувшись в Accel, Кевин порадовался, что, как и

предлагала Терезия, захватил с собой не один перечень. Начались переговоры.

Джим Брейер был дома, когда вечером Цукерберг и Паркер позвонили ему и прислали электронное письмо. Лучшее предложение Accel они сочли «неприемлемым». Брейер привык к таким переговорам и на следующий вечер устроил ужин в Village Pub, чтобы обсудить стратегию.

Переговоры продолжались несколько дней, пока Ифрузи и Брейер прорабатывали детали, чтобы закрепить сделку. Терезия поддерживала их обоих. Она многое узнала от Брейера о потребительской стороне бизнеса. Когда она присоединилась к Accel в 1999 году, Брейер вел переговоры о сделке с Wal-Mart, чтобы раскрутить Wal-Mart.com, — с тех пор Терезия его уважала.

Терезия стала помощницей Брейера по сделке и присутствовала на заседаниях правления в качестве наблюдателя. Она познакомилась с Доном Грэхэмом через Брейера (они с Грэхемом были членами совета BrassRing — сайта с предложениями о работе).

Соглашение между Accel и Facebook уже казалось вполне вероятным. Но Терезия по опыту знала, что сделка не состоялась, пока не подписаны контракты. Питер Фентон думал, что уже заключил сделку по инвестированию с Flickr — сайтом для выкладывания фотографий, — но в последний момент его перехватили Yahoo!. Как и Брейер недавно приблизился к инвестированию в социальную сеть Tickle, но Monster.com[199] налетел и перехватил ее. И, конечно же, Брюс Голден думал, что у него в кармане сделка со Skype, из-за чего лишь неоднократно разочаровывался.

В четверг Цукерберг в одиночку прогулялся от офиса Facebook к Accel. Они с Брейером встретились один на один в его кабинете. Переговоры продолжались два часа. Как и предсказывала Терезия, минимальные инвестиции для Цукерберга составляли 10 миллионов долларов при оценке Facebook в 100 миллионов долларов. На закрытой встрече главным препятствием стал вопрос о доле собственности. Accel хотела владеть 20 процентами Facebook за свои инвестиции в 10 миллионов долларов. Цукерберг наотрез отказался. Он настаивал на 10 процентах. Брейер предложил компромисс: Facebook откажется от 15 процентов, если Accel вложит еще 2,7 миллиона долларов. Раздел акций согласовали со сложными оговорками с каждой стороны. Брейер, полный решимости закрыть сделку во второй половине того же дня, пообещал инвестировать еще миллион долларов из собственных средств. Цукерберг выдвинул последнее условие: Брейер должен присоединиться к совету

директоров Facebook. В противном случае сделка отменяется.

В тот же день они окончательно пожали друг другу руки в честь соглашений, и вскоре новость облетела весь город: Accel инвестирует в Facebook 12,7 миллиона, что дает компании оценку чуть менее 100 миллионов. Accel получает примерно 15 процентов компании.

Джим Брейер занял место в совете директоров и начал еженедельные прогулки с Цукербергом. Кевин Ифрузи, директор, отмахнувшийся от отказа и следивший за неуловимыми Паркером и Цукербергом, заключил свою первую крупную сделку. А Терезия сыграла управленческую роль. Если бы первоначальный перечень условий не был увеличен — и Ифрузи перешел на Facebook только с одним предложением, — разговор закончился бы в конференц-зале Facebook.

Вскоре после этого на встрече один венчурный инвестор сказал Терезии:

— Мы слышали, вы оценили Facebook в 100 миллионов, когда у них только два миллиона пользователей? О чем вы только думали!

Терезия точно знала, о чем она думала. Может быть — только может быть! — Accel наконец нашел своего Пикассо.

Магдалена

С Магдаленой происходило неладное: ноги и руки немели. Сначала она считала это странной аномалией, но ситуация повторялась. Магдалена пошла к своему врачу, который не мог понять, что происходит, и направил ее к другому специалисту. По мере того как она обходила докторов, состояние ухудшалось. Иногда она неожиданно теряла сознание.

Несколько неврологов поставили неверный диагноз. Стало ясно: никто не понимает происходящего. Все сходились только в одном: что хорошо для сердца, хорошо и для мозга. Магдалене посоветовали сфокусироваться на здоровье, больше заниматься спортом и лучше питаться. Она всегда любила поесть и обожала прогуливаться и заниматься пешим туризмом, плавать и ходить под парусом. У нее был быстрый метаболизм, и она никогда не страдала избыточным весом, но знала, что проводит слишком много времени в сидячем положении за рабочим столом и на совещаниях. Она также наслаждалась обедами USVP и вездесущим печеньем — как и сыновья в общие выходные.

Как человек, который умел решать проблемы, она отчаянно нуждалась в объяснении. Чтобы починить компьютер, нужно лишь заменить сломавшуюся часть. Исправить нервную систему не так просто.

Единственное, в чем Магдалена была уверена, так это в том, что ее здоровье ухудшается. Столкнувшись с неопределенностью, она начала отдаляться от работы, друзей и даже Salesforce. Она никому не рассказывала о болезни, кроме своего мужа Джима, ведь у нее не было четкого диагноза. Она не хотела, чтобы ее считали слабой.

В глубине души Магдалена беспокоилась о том, кто она такая без работы. Она не читала книг, не ходила в кино, не посещала в музеи и не смотрела телевизор. Она выбиралась в оперу с матерью, которая знала каждое либретто наизусть, но не слишком это любила. Для Магдалены работа оставалась смыслом жизни.

Ее мать, Сельма, нашла радость жизни в возрасте шестидесяти трех лет, устроившись в пекарню нового магазина Whole Foods в Пало-Альто. До этого момента Сельма играла «обслуживающую» роль в семье: поддерживала мужа, свекровь, детей. Решения Магдалены в ее жизни отчасти диктовались реакцией на мать. Сельма была хорошей матерью, но она не была счастлива. Когда Сельма нашла работу и впервые получила зарплату, ее жизнь изменилась. Каждый день она появлялась на

работе так рано, что менеджер дал ей ключи и предложил открывать магазин. Когда она с Магдаленой гуляла по городу, Сельму, казалось, узнавали все.

Симптомы Магдалены то усиливались, то ослабевали, но не исчезали. Чтобы выздороветь, она решила сосредоточиться только на одном проекте: на себе. За непростым завтраком с Марком Бениоффом Магдалена, не вдаваясь в подробности, сказала, что у нее проблемы со здоровьем и ей придется уйти из совета директоров Salesforce. Она уверила, что все наладится, но в его глазах ясно читалось беспокойство. Они проделали долгий путь вместе, и Магдалена решила уйти на высокой ноте.

Вернувшись домой, Магдалена жалела лишь об одном в профессиональной жизни (а она была не из тех, кто сожалеет). Она жалела, что отказалась от собственных потребностей в тот день, когда Salesforce выходила на рынок. Магдалене следовало поехать в Нью-Йорк на IPO. Да, ее сын болел в тот день, но от нее тогда ничего не зависело. Она должна была стоять рядом с Марком в тот исторический момент, когда он позвонил на Нью-Йоркскую фондовую биржу. Она должна радоваться за компанию, которую она помогла построить и воплотить в жизнь в квартире на Телеграфном холме Сан-Франциско. IPO, как и рождение, происходит только один раз. «Большая ошибка», — произнесла Магдалена по дороге домой. Ни один человек в здравом уме не принял бы такого решения.

На людях Магдалена по-прежнему держалась уверенно. Но наедине с собой неустрашимая девочка, любившая молоток и гвозди, бесстрашная девушка в дурацких костюмах из Стэнфордского компьютерного центра и профессиональный создатель чувствовала страх.

Терезия

Весной 2005 года студенты Стэнфордской школы бизнеса втайне разрабатывали бизнес-план, когда Терезия, ищущая новаторские компании вертикального поиска, встретилась с ними. Аспиранты старались не привлекать к себе внимание, зная, что их стартап разозлит вторую по силе лоббистскую группу в Америке — Национальную ассоциацию риелторов.

Сами Инкинен[200] и Пит Флинт[201] провели бóльшую часть второго года в бизнес-школе за изучением индустрии недвижимости. Флинт, бакалавр и магистр Оксфордского университета, был соучредителем ведущего европейского сайта путешествий и удивился, как мало информации доступно в Интернете, когда начал искать дом за пределами кампуса. Пытаясь найти жилье, он словно очутился в Средневековье.

Не было ориентированного на потребителя сайта, который объединял бы необходимую информацию и списки объявлений. Для поиска дома требовалось прочесывать личные сайты агентов по недвижимости, звонить и изучать газетные объявления. Нечто под названием MLS — база данных недвижимости — предоставляло доступ к спискам объявлений, но информация оттуда была доступна только агентам. Покупателям не предоставляли MLS, и ассоциация риелторов не распространяла информацию, работая с одним агрегатором Realtor.com в обмен на распределение доходов. Но стены рушились вокруг списков недвижимости и данных о жилье. Некоторые агенты и брокеры начали делиться информацией на личных сайтах.

Инкинен вырос на ферме в Финляндии и получил диплом магистра в области инженерной физики. Он был соучредителем компании по разработке программного обеспечения в Европе и талантливым велогонщиком. Идея сайта вертикального поиска началась с основы: показывать продающиеся дома в Интернете. Флинт сказал Терезии:

— Мы считаем, что в поисках недвижимости покупатель не должен зависеть от сайта агента. Должно быть место с фотографиями, информацией и виртуальными инструментами. Где будут контакты. Именно туда как потребитель я бы отправился за жильем.

Инкинен и Флинт выстраивали сайт слой за слоем, добавляя пользовательский контент, фотографии, карты и многое другое. Они полагали, что предоставление этой информации бесплатно позволит модернизировать индустрию, лежащую в основе американского образа жизни и американской мечты.

— Мы предложим лучший пользовательский интерфейс для тех, кто ищет дом, — сказал Инкинен.

Они собрали первые средства у семьи и друзей и только что начали искать венчурное финансирование для сайта, предварительно названного RealWide.com.

Терезия верила: рынок недвижимости будет разрушен так же, как это случилось с путешествиями. Еще до встречи с Флинтом и Инкиненом она встретилась с дюжиной стартапов нового поколения по поиску недвижимости. Терезия понимала, что перенос в Интернет рекламы, которая традиционно печаталась в газетах и журналах, имеет большой потенциал. Именно его использовал Крейг Ньюмарк, размещая объявления на своей интернет-площадке Craigslist[202]. Она считала, что Инкинен и Флинт лучше всех разбираются в том, как создавать продукт, организовывать дистрибуцию, перемещать контент от агентов на свой сайт, создавать бренд и монетизировать. Ей нравилось все в их начинании, кроме названия: RealWide.com звучало как дом на колесах. Его следовало изменить.

Пока Инкинен и Флинт получали письма от ассоциации риелторов с требованием прекратить торговлю, они сделали важное открытие. Больше не имея возможности убегать от Национальной ассоциации риелторов, утверждая, будто они студенты Стэнфорда, работающие над учебным проектом (именно такой легенды они ранее придерживались), они исследовали законы и лазейки в поиске и авторском праве. Они обнаружили, что имеют право использовать миниатюрные фотографии домов на своем сайте поиска, если будут ссылаться на владельца авторских прав. Это называлось «преобразующим добросовестным использованием». Терезия видела: это прорыв, в котором разработчики нуждались, и она может чувствовать себя в безопасности как инвестор. Инкинен и Флинт начали встречаться с профессионалами в области недвижимости и организациями, чтобы убедить их в преимуществах продвижения своего бизнеса в Интернете, а не в печати и на отдельных сайтах агентов. После прототипирования идеи Инкинен и Флинт официально запустились в конце 2005 года с 5,7 миллиона инвестиций от Терезии и Accel.

В самом начале партнеры Терезии были обеспокоены тем, что Инкинен и Флинт «слишком похожи»: дипломы по физике, степень магистра и иностранное происхождение. Даже в их внешности было нечто общее. Партнеры Accel также тревожились, что ни один из молодых людей не имел образования в области информатики. Но основатели компании быстро распределили роли, Флинт стал генеральным директором, а Инкинен —

исполнительным. Они справились с отсутствием опыта в программировании, наняли студента информатики Стэнфорда Луиса Айзенберга. И они придумали новое имя, перекликающееся с их желанием предоставить правдивую и точную информацию: компания получила название «Trulia»[203].

Терезия возвращалась в офис Accel на серебристом «Ягуаре» серии XK с откидным верхом, она резко разогналась, наслаждаясь 370 лошадиными силами и четырехлитровым алюминиевым двигателем AJ-V8 серии XK, прогоняя надув в 11,6 psi через двойные интеркулеры с жидкостным охлаждением. Терезия разбиралась в спорте лучше многих парней, как и в автомобилях. Она выросла с мальчишками, чинившими американские маслкары. Она работала в Harrison Radiator летом после второго курса в Брауне, наблюдала и училась. Терезия знала, как заменить ремень вентилятора колготками, закрепить хомут радиатора шлангом от бассейна и прикрепить автомобильный глушитель вешалкой.

Она набрала скорость, включила радио на Hollaback Girl Гвен Стефани. Прошло десять лет с тех пор, как Netscape вышла на рынок, с этого начался бум доткомов. Терезия устроилась в Accel на пике пузыря. Затем технологический пузырь лопнул, и следующие три года, с 2000 по 2003-й, стали длительным периодом засухи.

Но теперь, когда экономика восстановилась, в Кремниевой долине все стало иначе. Терезия получила первый бонус в миллион долларов, позволила себе купить родителям дом неподалеку, что было большим событием для ребенка иммигрантов. Также финансовая удача настигла ее, когда две компании Accel стали публичными. Некогда умирающая доткомкомпания Терезии PeopleSupport, которая предоставляла онлайн-аутсорсинг и перенесла свои операции на Филиппины, перешла от потери миллиона долларов в месяц к такому же квартальному доходу полгода спустя. Основатель PeopleSupport Лэнс Розенцвейг вывел компанию на рынок в сентябре 2004 года — через месяц после IPO Google — и собрал 48 миллионов долларов. Это было первое IPO Терезии и урок того, насколько важна решительность основателя. Розенцвейг научил Терезию: хороший основатель, который достаточно заботится о своей компании, умеет принимать трудные решения, необходимые для преодоления кризиса. Выплаты после IPO позволили Терезии и Тиму позаботиться обо всех будущих расходах на колледж для их дочери и шестнадцати детей ближайших родственников. Терезия купила второй дом на гавайском острове Ланаи. Оглядываясь назад, она понимала, что крах доткомов был жестоким, но она

оказалась достаточно мудра и богата, чтобы пережить его.

Когда Терезия припарковала «Ягуар» на стоянке в Accel, у нее появилось хорошее предчувствие относительно предпринимателей Пита Флинта и Сами Инкинена. Какой вышел год! Прошло всего несколько месяцев после сделки с Facebook, а на горизонте уже появились Trulia. Ей хотелось ущипнуть себя: может, Trulia тоже станет Пикассо?

Соня

В прекрасный весенний день 2008 года Соня уехала из Menlo Ventures на Сэнд-Хилл-роуд, на встречу с врачом в Медицинском центре Стэнфордского университета. Она была уверена: врач сообщит ей хорошие новости. После Соня планировала пройтись по магазинам в Стэнфордском торговом центре и вернуться в офис на заседание совета директоров.

За день до запланированной маммографии Соня обнаружила у себя под мышкой шишку. Она сделала биопсию и теперь ехала к доктору Джослин Данн за результатами. Все должно было быть в порядке. Много лет назад ее отцу сделали четырехкратное шунтирование. Счастливчик по природе, он ни секунды не беспокоился о своей операции. По жизни его вели «благодарность и отличный настрой».

Соня улыбнулась доктору Данн и поблагодарила за быстрый результат. Доктор Данн сразу же перешла к делу. Оказалось непросто сообщить такую новость: у Сони был рак груди. И среди всех существующих типов этот — самый серьезный.

Сперва новость не укладывалась в голове. Доктор Данн продолжала объяснять диагноз и знакомить Соню с этапами и степенями болезни. Затем она повторила то, что Соня осознала сразу: опухоль оказалась очень агрессивной. Голубые глаза Сони, обычно спокойные и ничего не выдающие, наполнились слезами. Ее старшей сестре Джули месяц назад поставили диагноз — рак молочной железы на ранней стадии. Именно рак сестры побудил Соню записаться на маммографию. *Теперь у меня тоже рак груди?*

Калейдоскоп образов пронесся у нее в голове: советы родителей взять отпуск, чтобы отдохнуть от стресса; романтическая и прекрасная свадьба с Джоном Перкинсом; встречи в Menlo на протяжении многих лет. Соня пыталась прочитать в лице доктора Данн больше информации. Самая тяжелая и разрушительная часть новости не произносилась вслух: Соня и Джон хотели удочерить девочку, и возможность представилась им неожиданно всего несколько недель назад. Биологическая мать была на восьмом месяце беременности, и до ее переезда в их дом оставалась неделя. Соня могла думать только о том, что у нее рак, и она при этом собиралась удочерить ребенка.

Терезия

Была среда, уже около десяти вечера, но Терезия все еще сидела на работе. Она ненавидела пропускать домашние вечера и чтение сказок с Сарой. Сейчас они читали иллюстрированную детскую книжку «Стрега Нона»[204] о волшебном горшке, который наполняет город макаронами. Жуя энергетический батончик за рабочим столом, Терезия думала о вещах похуже, чем растущая стена пасты.

Будучи управляющим партнером, Терезия очень много работала с новыми сотрудниками — даже с теми, кто не был под ее началом. Кроме того, она занималась некоторыми кадровыми вопросами, которые стала рассматривать как невидимую работу женщин-менеджеров. Она по-прежнему оставалась единственной женщиной-инвестором в Accel, и сотрудники всех уровней приходили к ней с проблемами и вопросами. Ее дверь всегда была открыта, и, казалось, диван в ее кабинете никогда не пустовал.

Терезия чувствовала, что постоянно выбирает между любовью и уважением к ней. Когда одна сотрудница спросила, может ли она уйти пораньше и забрать больного ребенка, Терезия спросила, где няня, партнер или муж. Здесь существовали двойные стандарты; Терезия была вынуждена частично защищать женщин-служащих. Если бы мужчина попросил разрешения уйти, чтобы позаботиться о больном ребенке — чего на самом деле никогда не случалось, — его бы, скорее всего, прославили как отличного отца. Но женщин из-за таких просьб считали слабыми или ненадежными. Терезия доверяла мужчинам с оглядкой. Она осознавала, что ее успех в Accel может привести к найму других женщин и достижению ими успеха в венчурном капитале. Она чувствовала, что ее решения — правильные или нет — показывали окружающим мужчинам, как работают все женщины-менеджеры. Поэтому она тщательно взвешивала решения. Одна женщина, какой бы динамичной она ни была, не могла изменить культуру. Но две женщины или больше могли начать менять приоритеты и вести диалог. Две могли даже составить кворум.

Ассистентка Терезии, Анджела Азем, за долгие годы заметила небольшие изменения в ее поведении и стиле управления. Терезия стала более разговорчивой на собраниях, тараторила быстрее и прерывала чаще — как мужчины. Мужчины-инвесторы обычно говорили более глубоким тоном и мало беспокоились, что их перебьют.

Но во многом другом Терезия явно не принадлежала к их

числу. Когда ей потребовалось попасть на Восточное побережье на встречу и кто-то предложил арендовать частный самолет, она спросила Анджелу:

— Как думаешь, это нормально? Это большие деньги.

Анджела ответила:

— Ты шутишь? Посмотри, сколько денег ты приносишь компании! Ты управляющий партнер. Наша фирма стоит три миллиарда долларов.

Анжела никогда не слышала, чтобы мужчина-партнер сомневался, нужен ли ему чартер. Анджелу поражала доброта Терезии. Та помнила о ее дне рождения, угощала кофе, спрашивала о детях и беспокоилась, если кто-то болел. Такого у Анджелы не было ни с одним другим боссом.

До прихода в Accel Анджела работала в Wells Fargo. Она управляла двадцатью людьми и делала всякие мелочи. Отважная и умная, она растила двух маленьких мальчиков. Девушка постоянно боролась за то, чтобы быть рядом с сыновьями и не ставить под угрозу работу. Она видела, что Терезия решает те же задачи, только в бóльших масштабах. Терезия справлялась с домом, маленьким ребенком, большой семьей и многомиллиардной фирмой.

Анджела наблюдала, как в Accel и других компаниях белые мужчины с хорошим образованием финансировали предприятия, основанные в основном белыми мужчинами с хорошим образованием или, еще чаще, выпускниками элитных колледжей — в основном едва социализированными гиками. Предприниматели повторяли эту модель при найме, создавая одну замкнутую касту за другой. Анджела видела, как мало венчурного финансирования идет на женские стартапы, несмотря на исследования, показавшие, что они часто превосходят по доходности мужских конкурентов. Анджела знала: женщины-основательницы часто получали отпор во время презентаций. Когда в женскую команду входил мужчина, все технические вопросы задавали ему. Женщины, как правило, просили у инвесторов слишком мало, а мужчины переоценивали свою компанию и достижения. Анжела даже знала женщин-основательниц, которые брали в команду подставных мужчин для общения с инвесторами вживую и по электронной почте. Ответы выдуманному мужскому персонажу были быстрее и серьезнее.

За семь лет работы в Accel Анджела познакомилась с тремя женщинами, которых считала «сорвиголовами»: Терезией, Сукиндер Сингх Кэссиди (смелой и успешной предпринимательницей из Junglee и стартапа по финансовым технологиям Yodlee) и Лиз Калоднер (мудрой, веселой и

решительной генеральным директором SocialNet).

На Анджелу не так-то легко произвести впечатление, но она привыкла видеть в Терезии союзницу. Терезия не принимала близко к сердцу, если посетители Accel приглашали ее на кофе, предполагая, что она работает чьей-то помощницей. Терезия не позволяла сплетням, подпитываемым завистью, сбить ее с толку. Она отмахивалась от них. Время от времени Терезия и Анджела ходили куда-нибудь после работы. Анджела обнаружила, что Терезия могла легко ее перепить. Именно Терезия вдохновила Анджелу на собственное определение того, как выглядит женщина-сорвиголова: она не боится рисковать в индустрии, которая не подходит для женщин; она разделяет славу и делится возможностями с другими женщинами; она филантроп и заботится не только о собственных проблемах; она выстраивает отношения, а не просто создает сети; она сверхуспешна и высокоэффективна, но признает, что может сделать лишь половину дел без толпы людей, трудящихся вместе с ней.

Терезия понимала, как далеко зашла. Но она также была достаточно сообразительна, чтобы понимать: в беспорядочном мире экономики технологий то, что поднималось, могло при этом и падать.

Эм-Джей

Венчурная команда IVP заняла свои места в конференц-зале с Эваном Уильямсом и Бизом Стоуном — основателями стартапа микроблогов Twitter. Они сидели в конце длинного белого стола в полностью белом зале, и над ними струились солнечные лучи.

На другом конце города Эм-Джей сидела в другой белой комнате, но вместо стола для совещаний перед ней стояла кровать с ее матерью. Эм-Джей не говорила о будущем, она думала о прошлом.

На встрече в IVP Норм Фогельсонг спросил, что делало Twitter особенным. Чем это отличалось от групповых писем по почте или сообщений? Ответ Эвана Уильямса произвел на инвесторов впечатление. Когда за несколько недель до этого в Мумбаи произошли теракты, пользователи Twitter сообщали новости по мере поступления, намного быстрее традиционных СМИ. Появились свидетельства очевидцев, предупреждения держаться подальше от атакованного района, взывания к донорам крови, указания ближайших больниц и телефон доверия, по которому можно было узнать список погибших и раненых.

В больнице на другом конце города Эм-Джей беседовала с врачом матери о том, чего стоит ожидать. Дороти Ханна упала и сломала бедро. Ее разум, измученный болезнью Альцгеймера, пострадал еще сильнее, пока она находилась под общим наркозом во время операции. Теперь у нее начались галлюцинации, и она отказывалась есть и пить.

В IVP Биз Стоун резюмировал цель Twitter: это «пульс вселенной» в реальном времени в 140 символах.

Эм-Джей ненавидела пропускать встречи партнеров IVP. Они были проблеском в лучшее будущее. Сидя на больничной койке, она сосредоточилась на уходе за умирающей и на ее пульсе — тактильной связи с сердцем, которое любила.

Команда IVP завершила встречу с основателями Twitter, планируя сделать инвестиции. Эм-Джей и ее братья, в свою очередь, планировали перевести маму в хоспис. Эм-Джей посмотрела на слабеющую маму и подумала: «Я не готова потерять ее».

Соня

Соня вышла из кабинета доктора Данн в Стэнфорде будто во сне. Она нашла свою машину и села за руль. Весеннее солнце, такое яркое час назад, казалось резким и агрессивным. Нужно было позвонить Джону, он сейчас работал. И родителям. Сперва она связалась с мужем.

— У меня рак, — сказала она.

Джон, душа компании, замолчал. Они договорились встретиться дома.

Сегодня Соня не возражала против медленной поездки из Кремниевой долины в Сан-Франциско. Ей требовалось время, чтобы все обдумать. Она размышляла о странных вещах. Например, о том времени, когда училась в Гарвардской школе бизнеса и один из профессоров попросил женщин группы не носить пастельных тонов, потому что, если они поднимут руку и будут одеты в пастельные тона, он их не увидит. С этого момента Соня сказала себе: «Хорошо, буду носить темно-синий».

Она вспомнила о том времени, когда она была президентом Гарвардского клуба венчурного капитала и планировала пригласить основателей Yahoo! Джерри Янга и Дэвида Фило. Незадолго до мероприятия Янг позвонил ей: он боялся, что никто не придет. Мероприятие в Гарварде должно было состояться в ночь выхода последнего эпизода «Сайнфелда». Они решили не переносить встречу, а устроить показ шоу после презентации и предложить закуски. Все билеты раскупили.

Она вспомнила, как в 1996 году за четыре дня до своего тридцатилетия стала партнером Menlo. Партнеры выманили ее в конференц-зал и удивили новостью. Родители отпраздновали это событие, купив ей стул из альма-матер — Университета Виргинии.

Затем мысли вернулись к свадьбе, состоявшейся 2 декабря 2006 года в часовне парка Президио в Сан-Франциско. Тридцатидевятилетняя Соня чувствовала, что с возрастом приоритеты поменялись. Ей не хотелось, чтобы все прошло идеально. Просто побыть со своими друзьями и семьей. И больше всего ей нравилась идея выйти замуж за Джона. Ее свадебное платье, сшитое Дином Хатчинсоном, было великолепно. Сестра-близнец Сони Лиза стала подружкой невесты, и отец вел невесту к алтарю. Прием проходил на втором этаже Ferry Building[205], над рестораном Джона. Соня шутила, будто выбрала это место, чтобы Джон точно пришел. Ночь получилась волшебной: от великолепия недавно отремонтированного Ferry Building с его

величественной набережной и выложенными плиткой арками до праздничных огней и украшений. После вечеринки гости перешли на крышу, где танцевали до восхода солнца.

Они поженились почти через четыре года после того, как начали встречаться. Через три года после начала их отношений Соня сказала Джону:

— Я выйду за тебя замуж, если захочешь. Но если ты не хочешь брака, я не собираюсь с тобой расставаться, нам слишком весело вместе.

Она вспомнила четверг в конце сентября 1991 года — семнадцать лет назад, — когда выпорхнула из своей комнаты в общежитии Гарварда, чтобы вернуться в старую квартиру на Миртл-стрит. Там ее бывшая соседка Энн с друзьями устраивали вечеринку на крыше, чтобы размяться перед вечерним концертом. Около семи вечера они вместе отправились в Бостон-Гарден[206] на Grateful Dead[207]. Соня любила эту группу. Она не сказала новым друзьям из Гарвардской школы бизнеса, что идет на концерт, опасаясь, что в первую же неделю учебы ее ошибочно примут за наркоманку. Хотя она могла бы найти бизнес-аргумент: эта группа зарабатывала на гастролях больше денег, чем любая другая. Все билеты на их выступления раскупали. Но на самом деле Соня шла туда за чувством радости и освобождения, положительной энергией, которая питала и отражала ее собственную. В тот вечер группа начала с песни Jack Straw. Соня пела, танцевала и терялась в море пачули и «вареных» футболок.

Теперь, когда Соня ехала по 280-й автостраде в Сан-Франциско, она напевала их песню Box of Rain: «Выгляни в любое окно, в любое утро, в любой вечер, в любой день — может быть, там светит солнце, поют птицы».

Эм-Джей

Муж Эм-Джей уехал в Антарктиду — так он начал девятимесячный отпуск, во время которого планировал путешествовать по всему миру. Сын Уилл вернулся домой на зимние каникулы из Колгейтского университета, где учился на первом курсе. Маленький мальчик, который раньше любил кататься на велосипеде BMX и играть в футбол, теперь прорывался в сложную академическую среду Колгейта. Он весил 260 фунтов — Эм-Джей была вдвое меньше его. Уилл вырос умным молодым человеком с высоким эмоциальным интеллектом и стал лидером среди друзей. Старшая дочь Эм-Джей Кейт окончила Стэнфорд и жила в округе Мишн в Сан-Франциско. Там она искала первую работу и свой жизненный путь. Ханна, младшая из детей, еще училась в лучшей частной школе и любила ее. Когда дети подросли, Эм-Джей почувствовала, что ее способность вмешиваться в их жизнь и решать проблемы уменьшилась. Вместо опрелостей и неудач на детской площадке их неприятности начали вращаться вокруг парней, подруг, вечеринок, компаний, психического здоровья, учебы и давления сверстников.

Эм-Джей осталась в IVP в качестве консультанта, но во второй раз ушла с работы на полную ставку, чтобы заботиться о семье и проводить больше времени с мужем. Ее мама тоже требовала больше внимания.

В хосписе в Редвуд-Сити Эм-Джей, ее отец, братья и сестры проводили время с Дороти, рассказывали разные истории и составляли друг другу компанию. Эм-Джей вытащила дневник, который вела с детства, и нашла рассказ про доставку газет, чем они с сестрой Ширли работали в детстве:

С ранних лет — тогда мне было шесть — у меня было около тридцати клиентов, до которых я могла дойти пешком. Каждую неделю я должна была идти и получать от них по тридцать пять центов… Прибыль и чаевые от маршрута складывались, и мы с Ширли тратили их на сладости, подарки для мамы и поездки в городской Батут-парк. По субботам мы обычно ходили в магазин и по очереди с гордостью угощали друг друга мороженым, банановым сплитом, вишневой колой или шипучкой. Сидеть там на табуретах с карманами, полными денег, было здорово. Потом мы шли в магазин Rexall и покупали маме подарок. У нее была любимая красная помада Revlon под названием «Пламя и лед», которую мы хотели ей купить. Мы любили ухаживать за мамой, потому что

она так много отдавала, чтобы у нас был хороший дом, а папа был не из тех, кто ее балует. Мы решили взять эту обязанность на себя. Оказалось достаточно легко показать ей нашу любовь.

Комнату хосписа заливал яркий янтарный свет. Эм-Джей попросила пастора из церкви навестить ее мать. Когда священник стоял над Дороти и молился, она внезапно проснулась, посмотрела на мужчину и сказала:

— Я тебя не знаю!

Это был момент прояснения, которого Эм-Джей не наблюдала у своей матери много лет.

Пастор улыбнулся и положил руку ей на плечо.

— Верно, Дороти, ты меня не знаешь.

Отец Эм-Джей, Майкл, ободренный этим моментом просветления, попросил пастора снова помолиться. Но по мере того, как комната тускнела в зимнем свете, пульс жизни в ее матери угасал. Позже той же ночью мама Эм-Джей, которая всю жизнь провела в делах, наконец упокоилась. Дороти Уилсон Ханна, родившаяся 28 августа 1929 года, выпускница Герстмейеровской средней школы, супервайзер в JCPenney, швея и пекарь, жена на протяжении пятидесяти девяти лет, мать пяти и бабушка десяти человек, умерла.

Тем летом, все еще оплакивая потерю матери, Эм-Джей поехала на встречу с мужем. Билл ненадолго заглянул домой на похороны Дороти в марте, а потом снова отправился в путь. Эм-Джей поддержала его идею творческого отпуска — она считала, это пойдет ему на пользу. Сперва она планировала встретиться с ним в Лондоне месяц назад, но от этого пришлось отказаться: у Кейт возникли проблемы, и она вернулась домой. Уилл и Ханна тоже приехали домой на лето.

Даже сейчас Эм-Джей не хотелось покидать район Залива, но она чувствовала, что должна провести некоторое время с Биллом. Ее брак пребывал не в лучшем состоянии, и она понимала, что должна над ним работать. Поэтому она отправилась во Францию, чтобы от подножия гор начать восьмидневный тур по Монблану. Их путь лежал из Франции в Италию, в Швейцарию и обратно во Францию. Компания, организовавшая тур, перевозила багаж из одной гостиницы в другую. Номера менялись от роскошных до эквивалента молодежного общежития. По ночам, изголодавшись после пеших прогулок, они пировали фондю, тушеным мясом, раклетом с картошкой и пирожными. Пейзаж был великолепен: от снежных шпилей в Альпах до лугов, заполненных красочными дикими цветами, от узких тропинок через хвойные леса до длинного подвесного моста, который пересекал долину. Но пока остальные наслаждались безмятежностью похода, Эм-Джей

обнаружила, что регулярно отвлекалась на проблемы дома в шести тысячах миль отсюда. Билла раздражали эти перерывы. Он вел себя странно по отношению к Эм-Джей, но она решила, что это из-за долгой разлуки.

Через восемь дней Эм-Джей улетела домой. Билла ждали через месяц. Вернувшись в Пало-Альто, она сосредоточилась на уходе за Кейт, у которой появились проблемы с желудком, и на организации встреч с врачами. К счастью, IVP процветал, возвращая огромную и стабильную прибыль инвесторам. Они вложили 14 миллионов долларов в Twitter в рамках третьего раунда финансирования компании и сделали другие инвестиции на более позднем этапе в Dropbox[208], HomeAway[209] и Zynga[210].

Наконец Билл вернулся из отпуска. Столько всего произошло за те месяцы, пока его не было: смерть матери Эм-Джей, победы и поражения их детей, уход Эм-Джей с любимой работы. Все изменилось, и ничего не изменилось.

Соня

Вернувшись домой, Соня обнаружила цветы от Джона. «Джон никогда не дарит мне цветов», — подумала она.

Она дала себе время все обдумать, прежде чем позвонить родителям. Теперь у двух их дочерей был рак груди. Джули, на два года старше, всегда любила животных, подбирала бездомных и мечтала стать ветеринаром. Сестра-близнец Сони Лиза была самой творческой в семье, талантливой художницей. Соня играла роль миротворца — сидела посередине и помогала сестрам поладить друг с другом.

Поделившись с родителями новостью о болезни, Соня позвонила двум близким подругам, одна из которых занималась биотехнологиями и науками о жизни. Решив, что прямолинейность пойдет на пользу, подруга из биотехнологий сказала:

— Твой шанс выжить — 52 процента. Вы не должны удочерять ребенка.

Услышав слова подруги, Соня начала задыхаться. День, начавшийся как и все остальные, довел ее до слез. На работе она была членом правления десяти компаний. Процесс инвестирования фонда в 1,2 миллиарда находился в самом разгаре. Через месяц у нее появится ребенок. Биологическая мать, не готовая к детям, была племянницей друга семьи.

Когда Соню спросили, не согласится ли она удочерить ребенка, они с Джоном не колебались. Но теперь Соня задумалась, сможет ли она принять эту новую жизнь в доме, где будущее так неопределенно. Слова подруги вертелись в голове: «Твой шанс выжить — 52 процента». Другими словами: «С 48-процентной вероятностью ты умрешь».

Пытаясь заснуть этой ночью, она думала о том, как и когда она расскажет обо всем партнерам в Menlo. Когда известный венчурный инвестор-мужчина объявил, что у него рак, остальные в индустрии отнеслась к этому так, словно он уже умер. Если мужчину так быстро списали со счетов, как поступят с женщиной?

Часть восьмая
Дни расплаты. 2008–2013

Соня

Соня сидела в большом мягком кресле в кабинете химиотерапии Медицинского центра Калифорнийского университета в Сан-Франциско. Медбрат, которого она называла Брюсом Всемогущим, прицепил пакет с препаратом на стойку капельницы. Катетер вставили в вену на руке; сильные вещества начали поступать в кровоток. Процесс ужасал неопределенностью. Лечение могло спасти ее или сломить.

Соня решила проходить химиотерапию от рака груди по понедельникам — в тот день, когда обычно встречалась с партнерами в Menlo. Она привыкла к жесткому расписанию, и новый распорядок не вызывал неудобства. Предстояло восемь сеансов химиотерапии (по одному в неделю), а затем тридцать дней облучения. Химиотерапия, по Сониному мнению, была одновременно и современной, и примитивной: бомба вместо управляемой ракеты, которая уничтожала хорошие клетки вместе с плохими.

Вскоре после постановки диагноза подруга подарила ей книгу о том, чего ожидать от химиотерапии. Название и обложка показались настолько мрачными, что Соня взяла газету Томаса Джефферсона *Monticello* и завернула книгу в страницу, посвященную обсуждению жизни, свободе и поискам счастья. Первые главы советовали, что делать перед началом химиотерапии: от посещения стоматолога для отбеливания зубов до оборачивания подушек полотенцем — это облегчило их очистку от выпадающих волос. Незначительная инфекция или простуда могла обернуться серьезными последствиями, и Соня приготовилась чувствовать себя все хуже с каждой процедурой.

Болезнь настигла Соню, когда Кремниевая долина — и Америка в целом — переживала кризис, изменивший всю жизнь. Шел 2008 год, и в феврале Bear Stearns[211] потерпел крах. За этим в сентябре последовало банкротство Lehman Brothers[212] — крупнейшее в истории США. ФРС пришлось спасать страхового гиганта AIG. Ипотечные кредиты и стоимость жилья находились в катастрофическом состоянии.

Соня строила карьеру в управлении экономикой в хорошие и плохие времена. Действительно, в качестве венчурного капиталиста она рассчитывала риски для молодых и начинающих компаний. Но по большому счету риск в Кремниевой долине раньше был ограничен и безопасен. Теперь Соня столкнулась с совершенно иной ситуацией.

Будучи прирожденным оптимистом, Соня решила

инвестировать в жизнь. Она попросила у Брюса Всемогущего теплое одеяло. Плотный и мускулистый, добрый и любящий, словно бабушка, санитар оставался в то же время привлекательным и интересным, как последний выпуск журнала *Vanity Fair*. Предстояло четыре часа химиотерапии, и Брюс сказал, что Соня может получить столько теплых одеял, сколько захочет.

Соня сообщила матери своей будущей приемной дочери о раке груди. Та оставалась спокойной, пыталась утешить Соню и говорила, что все будет хорошо. Процесс удочерения следовало продолжать. Соня встретилась со своими врачами: Хоупом Раго из Калифорнийского университета в Сан-Франциско и Джослином Данном из Стэнфорда. Страшный прогноз, услышанный от подруги, оказался не совсем верным — в ее пользу. Шансы на выживание были больше 52 процентов. Соня страдала тройным негативным раком второй стадии, но без метастазов. Доктор Руго сказал Соне:

— Вы точно должны удочерить ребенка — у вас все для этого есть.

Успокоение и призыв к действию. Соня поняла: врачи не посоветовали бы начать новый этап в жизни с новорожденным ребенком, не думай они, что она справится. Она сказала своим партнерам в Menlo про предстоящие полгода лечения.

В первое утро химиотерапии Брюс Всемогущий бесчисленное количество раз приходил к Соне и спрашивал, не нужно ли ей подложить под ноги подушку или принести еще одно теплое одеяло, чтобы справиться с ознобом. Санитар делился любовью к сериалу «Секс в большом городе» и тем, как ему понравился недавно вышедший фильм по книге. Главная героиня, Кэрри Брэдшоу, которая рассказывала о приключениях в Большом Яблоке, была фавориткой Брюса — она смешивала винтажные наряды с туфлями Manolo Blahnik.

— Вы *обязательно* должны посмотреть фильм, — подытожил Брюс Всемогущий.

— Я *обязательно* схожу в кино, — ответила Соня, решив сделать это, как только Джон вернется из плавания.

На самом деле Соня познакомилась с Кэндис Бушнелл — автором книги «Секс в большом городе» — летом 2001 года в Нью-Йорке. Соня была со своим женихом, а Кэндис со своим парнем — дизайнером игр серии «Лара Крофт — расхитительница гробниц». Все четверо направились в маленький итальянский ресторанчик, и официанты приветствовали их по имени. Соня вспомнила наряд Кэндис: замшевый треугольный топ на бретельках в паре с модными брюками с Восточного побережья. Между Кэндис и Соней возникла взаимная симпания.

Писательница призналась, что знает слишком мало женщин, которые сами зарабатывают деньги. Они пили шампанское комнатной температуры в два часа ночи, и Кэндис объявила, что Соня — норвежская супергероиня Белая Соня.

Соня улыбнулась, вспомнив об этом. Ей понадобятся все суперсилы, чтобы побороть раковые клетки, вторгающиеся в тело.

Терезия

Терезия завтракала с Шерил Сандберг[213] в ресторане Hobee's в Пало-Альто. В отличие от Buck's в Вудсайде, где можно встретить весь свет, или Il Fornaio в Пало-Альто, Hobee's оставался скромным местом для встречи недалеко от Стэнфордского университета. Именно сюда Терезия ходила в студенческие годы, чтобы учиться и наслаждаться «всемирно известным» чернично-кофейным тортом Hobee's или супервегетарианской яичницей — рано утром или поздно вечером. В какой-то момент здесь начали подавать омлет под названием Dot Com Ommie[214].

Шерил собиралась поделиться с Терезой секретом, который станет сенсацией в Кремниевой долине и за ее пределами.

— Я только от Эрика Шмидта, которому сказала, что собираюсь в Facebook, — сказала исполнительный директор Google.

Терезия улыбнулась.

— Похоже, встреча превратилась в деловую. Завтрак за мой счет!

Шел март 2008 года. Шерил работала вице-президентом по глобальным онлайн-продажам и операциям в Google, а теперь собиралась присоединиться к Марку Цукербергу в Facebook в качестве исполнительного директора. Терезия узнала об этом одной из первых.

Они подружились, когда их познакомил муж Шерил, Дэйв Голдберг, знавший Терезию по работе в бостонском Bain. Голдберг, за год до Терезии пришедший в Bain, был товарищем ее мужа Тима и подруги Дженнифер Фонстад. Все любили Дэйва. Когда Терезия столкнулась с Голдбергом на одном из недавних мероприятий, он сказал:

— Хочу представить тебе мою жену Шерил. Она управляет частью Google. У нас слишком мало женщин в области технологий и еще меньше — мам.

Женщин объединяло богатое прошлое: отец Шерил был офтальмологом, а мама — учительницей, сама она училась в школе на средний балл 4,64 и получила степень бакалавра и магистра в Гарварде. К двадцати девяти годам Шерил стала начальником штаба министра финансов Ларри Саммерса, ее профессора в Гарварде и научного руководителя (она писала об экономике супружеского насилия). Как и Терезия с женской инженерной группой в Брауне, Шерил основала студенческую организацию «Женщины в экономике и государственном

управлении», чтобы вдохновить больше девушек на изучение этих предметов.

Шерил и Дейв растили годовалого Нейта. Дочери Терезии, Саре, исполнилось пять лет. Мужья обеих были предпринимателями, и оба находились в поиске интересного дела. Голдберг построил и продал Yahoo! свою компанию — музыкальный сайт Launch. Теперь он работал в Benchmark Capital, искал следующий стартап. Тим закрыл свою компанию.

Терезии сразу понравилась Шерил, умная и веселая. Шерил составила то же мнение о Терезии: настоящий ботаник, обожающая туфли-лодочки Manolo Blahnik и сандалии и ботинки Jimmy Choo.

Женщины говорили о том, как сложно сочетать работу, требующую постоянного внимания, и мужей-предпринимателей. Предпринимательство обычно проходило три стадии: труд в любое время дня и ночи ради создания компании, обдумывание сделки или «спокойное инвестирование» и продажу стартапа, после которого дел почти не остается. Сейчас оба мужа проходили последнюю стадию — и у обоих было достаточно свободного времени.

— И вдруг в шесть вечера я начинаю получать электронные письма и сообщения с вопросом, когда вернусь домой! — сказала Терезия. Шерил рассмеялась, как смеялась над историями о сцеживании грудного молока во время конференц-связи.

Facebook выходил из водоворота споров вокруг проекта Beacon, который позволял компаниям отслеживать действия и покупки пользователей на сайтах, не связанных с Facebook. Цукерберг публично выразил сожаление по поводу Beacon:

— Мы просто плохо поработали с этим релизом, и я приношу извинения.

Цукерберг и член совета директоров Facebook, управляющий партнер Accel Джим Брейер активно вербовали Шерил. Брейер использовал фиаско с Beacon, чтобы убедить Цукерберга: пришло время привлечь сильного директора по производству. Цукерберг и Шерил познакомились на рождественской вечеринке в 2007 году, а после несколько раз долго разговаривали. Все финальные кандидаты на должность директора по производству, кроме Шерил, были мужчинами. Особо Брейера впечатлила ее сосредоточенность на результатах.

Шерил сильно отличалась от кандидатов-мужчин в ключевом аспекте. Парни, которых Брейер собеседовал, думали о должности директора по производству как о двухлетнем испытательном сроке на пути к должности генерального директора. Шерил поняла всю сложность и важность этой роли и

сосредоточилась на ней, не загадывая наперед. Она понимала, что будет работать рука об руку с Цукербергом. Брейер и Цукерберг беспокоились, смогут ли они заполучить Шерил, учитывая ее успех в Google. После еще нескольких бесед Брейер пригласил Цукерберга и Шерил к себе домой в Вудсайд на обед. За салатом и сэндвичами они говорили об экономической модели Facebook, личных целях Шерил, о том, как она будет работать в рамках культуры Facebook, как станет масштабировать сайт, и рассматривали ближайшие варианты усовершенствования. После нескольких часов обсуждения Шерил согласилась присоединиться к компании.

Как венчурный капиталист Терезия видела, что Цукерберг, которому исполнилось двадцать три года, постепенно превращается в настоящего генерального директора. Он прошел долгий путь от пижамных штанов и шлепанцев Adidas на первых переговорах с Accel. Даже год спустя, в 2006-м, Терезия видела, как Цукерберг страдал в социальных ситуациях.

Accel пригласила его на традиционное собрание ограниченных партнеров в Сан-Франциско, где фирма хвасталась впечатляющими стартапами. Марк, в джинсах и толстовке Facebook, должен был выступить перед группой примерно из ста инвесторов. Бледный как смерть, он сидел, опустив голову на руки. Беспокоясь, что тот упадет в обморок, Терезия предложила Марку стакан воды. Она сказала: ничего страшного не произойдет, и никто не будет задавать лишних вопросов.

— Они здесь, чтобы поаплодировать тебе, — напомнила Терезия. — Мы выбрали вас как выдающуюся компанию и лидера в портфолио Accel.

Терезия не знала, слова или вода сработали, но вскоре Марк стал выглядеть более непринужденно, и кровь снова прилила к его лицу. Facebook собрал более 66 миллионов пользователей и недавно был оценен в 15 миллиардов.

Терезия пересказывала историю, которую поведал ей Брейер. Он пригласил трех руководителей Wal-Mart на встречу с Цукербергом в Пало-Альто. Команда из Wal-Mart хотела узнать больше о Facebook. Цукерберг, даже не поздоровавшись, спросил Дага Макмиллона:

— Зачем кому-то ходить в Wal-Mart, когда есть Amazon?

Он оставался собой, Цукербергом. А Макмиллон стал генеральным директором и президентом Wal-Mart.

Терезия радовалась за Шерил. Карьера обеих взлетела как ракеты, хотя экономика оставляла желать лучшего. Шерил пришла в Google, когда там было меньше трехсот сотрудников. Она помогла превратить AdWords и AdSense[215] в

многомиллиардный поток доходов, и ее отдел из горстки сотрудников разросся до тысяч человек. Шерил хотела помочь Facebook также вырасти в глобального лидера. Когда Терезия и Шерил закончили завтракать, они договорились встретиться вместе с мужьями за ужином в Вудсайде.

Вскоре после этого Терезия отправилась на самый влиятельный женский саммит журнала *Fortune*, на конференцию «Экстраординарный талант». В конце команда *Fortune* с большой помпой представила выпуск «Самые влиятельные женщины этого года». Экземпляры раздали участникам и представителям прессы. На обложке были запечатлены Шерил Сандберг, Джина Бьянкини[216], Сукиндер Сингх Кэссиди и Терезия на простом сером фоне. Они выглядели модно и внушительно в прекрасно сшитых черных костюмах. Номер назывался «Девушки новой долины».

В нем напечатали статью с небольшими литературными портретами каждой из четырех женщин. Терезия рассказывала о встречах партнеров в Accel: «Можете себе представить утренние собрания по понедельникам. Девять парней, и каждый привык быть главным. Я абсолютно сознательно говорю чаще и перебиваю людей, хотя нас учили так не делать. Черт побери, я буду повторяться! Я буду говорить громче! И вести себя агрессивно!» Но Терезия отметила, что у нее другая роль на заседаниях правления, включая заседание правления ее альма-матер — Университета Брауна. На этих встречах она выступала советником, а не партнером, позволяла себе проявлять женскую сторону, истинное «Я». «Там больше подходит женский стиль. Ты больше играешь на мужском эго. Хотя это не значит, что я не буду спорить с мужчиной».

Терезии следовало поблагодарить Шерил Сандберг за такую обложку журнала *Fortune*. Журнал хотел, чтобы только Шерил писала о встречах и обедах, которые она устраивала для женщин в своем доме в Кремниевой долине. Но Шерил не хотела оттягивать на себя все внимание и предложила Терезию. Она сказала:

— Когда женщины радуются достижениям друг друга, их можно назвать более профессиональными и состоявшимися. Поддержка других женщин полезна для всех: и для каждой из нас, и для сообщества в целом.

Когда Терезия вернулась домой после конференции *Fortune*, она получила поздравления от соучредителя Accel Артура Паттерсона, от сотрудников Accel, поместивших обложку в рамку, и от своих родителей. Единственным человеком, который почти ничего не сказал, был ее муж.

Эм-Джей

Эм-Джей помнила каждую деталь той ночи в Пердью 1973 года, когда впервые встретила своего будущего мужа. На ней были расклешенные брюки в бело-голубую клетку, топ на бретельках и белые клоги. Волосы почти до пояса. Руку только что зашили и перевязали после несчастного случая в химической лаборатории. Эм-Джей, первокурсница, срочно искала партнера для танцев в университетском женском клубе. Ее старшая сестра Ширли, член Альфа Кси Дельта[217], поспрашивала вокруг, и ей сказали, что «остался только один милый Бета», имея в виду братство Бета Тета Пи[218]. Этим «милым Бетой» оказался Билл Элмор.

Эм-Джей, у которой здоровой была только одна рука, попросила однокурсницу помочь собраться и причесаться до встречи с Биллом на ужине перед танцами в доме братства Бета. По ходу обеда тосты звучали все громче и оживленней. После Беты схватили стаканы с водой и облили стол и обедающих. Вскоре с кухни протянули шланг и начали заливать все вокруг, будто дом был в огне. Воцарился хаос с криками и смехом. Промокшие до нитки Эм-Джей и Билл спрятались. Той ночью они стали парой.

Теперь, сорок лет спустя, Билл съехал на съемную квартиру. Они расстались и разводились. Когда Билл вернулся из девятимесячного отпуска, их отношения из несчастливых превратились в безнадежные. Эм-Джей поразили некоторые болезненные реалии, которыми она не хотела делиться даже со своими братьями и сестрами или ближайшими друзьями. После нескольких месяцев консультаций они начали бракоразводный процесс. Это был один из тех случаев, когда опыт в венчурном капитале пригодился и в личной жизни: Эм-Джей знала, как вести переговоры с мужчинами.

По дороге домой Эм-Джей думала о давних годах, когда Билл смотрел на нее так, словно она ходила по воде. В Пердью они запрыгивали в его маленький оранжевый «Фиат» с откидным верхом и отправлялись в ближайшие города, чтобы найти бары с музыкальными автоматами, которые играли кантри — его любила Эм-Джей. Когда они только поженились, авиакомпания Delta Airlines организовала специальную акцию, по которой путешественники могли купить недорогой пропуск и летать в любую точку мира в течение трех недель. Куда бы Билл и Эм-Джей ни летали — в Дейтон, Огайо или на Багамы, — путь лежал через Атланту, над чем они потом смеялись. В первые дни их

брака они продолжали путешествовать вместе, отправлялись с рюкзаками в Йосемити и катались на лыжах в Тахо. В Intel один из мужчин сказал Эм-Джей:

— Мы все знаем, что вы очень женаты.

Но с появлением Кейт, их первого ребенка, Эм-Джей перестала отдавать все внимание мужу. Потом родился Уилл, оставив Биллу еще меньше времени. А потом появилась Ханна. Трое детей за девять лет. Вопросы о том, как прошел день, превратились в вопросы о детях. Хотя они оба работали на полную ставку, Эм-Джей была «дежурным» родителем.

Эм-Джей сожалела о браке и знала, что совершила немало ошибок. Но, как она думала, ее ошибки были скорее недоработками, чем проступками. Ей следовало больше говорить с Биллом, когда у них только появились дети, и четко определить обязанности родителей. Вместо этого она старалась все успевать: работать полный день и быть матерью целый день. Было легче сделать все самой, чем просить о помощи. Она приносила жертвы, о которых, как ей казалось, Билл никогда не задумывался: сокращала рабочее время, уходила с любимой доходной работы, оставалась с детьми и пыталась укрепить брак. Делая это, она подсознательно решила, что ее карьера менее важна, чем карьера Билла, и ни один из них не предполагал обратного. Эм-Джей бросила работу, чтобы спасти брак, но он все равно развалился.

Она знала статистику: женщины-руководительницы разводятся чаще, чем мужчины. «Оскар» за лучшую женскую роль предвещает развод, в то время как за лучшую мужскую — нет. Победа женщины на выборах увеличивала вероятность развода. Одна знакомая женщина — генеральный директор намекнула, что именно супруги часто помогали устанавливать стеклянный потолок на работе. Эм-Джей чувствовала, что муж поддерживает ее как венчурного капиталиста, но не помогает дома. Она считала: помогай Билл больше, Эм-Джей могла бы остаться на работе.

Конечно, Билл никогда не просил ее сокращать рабочие часы; он гордился семьей двух венчурных капиталистов. Он был женат на одной из первых женщин в Соединенных Штатах, ставших партнерами в венчурной фирме. Инвестиции Эм-Джей в корпоративное ПО (Clarify и Aspect Communications) изменили способ взаимодействия бизнеса и клиентов. Наследие этих решений читалось в более поздних компаниях, включая Salesforce, WorkDay и PeopleSoft, приобретенные Oracle.

Возле квартиры Билла Эм-Джей посмотрела на свои руки — на пальце все еще оставалось обручальное кольцо. После помолвки у них не было денег, Билл попросил брата,

начинающего ювелира, сделать кольцо с крошечным камнем. Много лет спустя Билл подарил Эм-Джей новое кольцо — из чистого золота с красивым бриллиантом изумрудной огранки. Она любила свое обручальное кольцо.

Прежде чем войти, Эм-Джей сделала несколько глубоких вдохов. Их переговоры были нелегкими, но, когда они начались, Эм-Джей ощутила что-то странное на руке. Большим пальцем левой руки она нащупала безымянный. Пока Билл продолжал говорить, Эм-Джей посмотрела на ладонь. Она не поверила своим глазам. Золотое обручальное кольцо сломалось посередине. Оно буквально треснуло надвое. Зажав в ладони обе половинки кольца, Эм-Джей что-то пробормотала Биллу и выбежала за дверь.

Эм-Джей верила в знаки. Вселенная подтверждала уже известное. Ее брак, некогда столь драгоценный, непоправимо разрушен.

Терезия

На заседании совета директоров Glam Media недалеко от аэропорта Сан-Франциско Терезия почувствовала боль в спине. Шел девятый месяц беременности, протекавшей негладко. Накануне Терезии назначили кесарево сечение на следующую неделю — за полмесяца до срока родов. Доктор уверил, что все будет в порядке.

Но с утра Терезия чувствовала себя все хуже и хуже. Сначала она сказала себе: это потому, что я огромная и толстая. Затем поступила, как многие парни с болью в спине на собраниях: встала и прошлась по комнате. Но боль возвращалась. Наконец она сказала всем:

— Послушайте, ребята, я знаю, заседание совета директоров продлится до полудня, но я плохо себя чувствую. Можем ли мы получить официальное одобрение совета директоров и завершить обновление финансов и продаж к десяти, а я уйду и остальное решим по телефону?

После обновления продаж она собрала вещи и позвонила врачу из машины.

— Я чувствую боль, которой не чувствовала раньше, — сказала Терезия помощнице медсестры, спросившей, была ли боль постоянной или прерывистой. — Прерывистой, — определила Терезия.

— Хорошо, я хочу, чтобы вы определили периодичность боли, — сказала ассистентка.

Терезия сидела на водительском месте и смотрела на часы. Прошло шесть-семь минут, прежде чем боль вернулась. Помощница сказала:

— Я думаю, у вас схватки. Как быстро вы сможете добраться сюда?

Терезия оставалась странно спокойной. Она прикинула, что ей потребуется двадцать минут, чтобы доехать до кабинета гинеколога рядом со Стэнфордским медицинским центром. Посмотрела на часы — 10:10. Она будет в больнице в 10:30. Пока Терезия вела машину, боль накатывала волнами. Но это не мешало ей звонить на совещание совета директоров.

Как только она вошла в кабинет гинеколога, врач, взглянув на нее, сказал:

— Терезия, это стопроцентные схватки. Идите прямо в приемный покой. У них ваши документы. Ребенок скоро родится.

Когда она добралась до Стэнфорда и ее приняли, было уже 10:50. Тим прибыл в 11:00. В этот момент Терезии пришлось

завершить конференц-звонок и сказать группе: «Мне придется отойти пораньше. Я свяжусь с вами сегодня днем». Ее сын Люк родился в 11:30.

И снова Терезию вызвали в Accel через несколько недель. На этот раз ее окружала группа поддержки в виде семьи и няни, поэтому она уже с энтузиазмом принялась заключать новые сделки и наставлять новых инвесторов. Ничто не могло остановить ее — по крайней мере, так она чувствовала.

Соня

Второй сеанс химиотерапии пришелся на день рождения дочери Сони. Утром у биологической матери начались схватки. Соня поделилась новостями с Брюсом Всемогущим, который не мог сдержать волнения. Ей не терпелось пройти курс, чтобы попасть в больницу и присутствовать при рождении дочери. Они решили назвать малышку Тесс. Когда Соня закончила химиотерапию — с этим нельзя торопиться, — она поехала прямо в Калифорнийский Тихоокеанский медицинский центр в Пасифик-Хайтс в Сан-Франциско. В ту ночь Тесс появилась на свет — здоровая, весом 3,2 кг. У нее были голубые глаза, пухлые щеки и улыбка, которая сразу завоевала сердце Сони. Улыбка Тесс показалась ей мудрой и понимающей. Будто дочка смеялась и говорила: «Я именно там, где хочу быть».

На Соню эмоционально давило противоречие: она боролась за здоровье, а ее ребенок процветал. Усугубляя ситуацию, Джон отправился в Европу. Член команды по парусному спорту, он еще несколько месяцев назад записался на гонку. Он безостановочно работал в ресторане и с нетерпением ждал отдыха. Соня все понимала — до некоторой степени. Но она хотела, чтобы муж остался с ней, и намеревалась обсудить это по его возвращении. Сейчас у нее не получалось бороться с очередным кризисом.

Не зная, как ее организм справится с предстоящими сеансами химиотерапии, Соня организовала круглосуточный уход за Тесс. Она нашла двух ирландских нянь, которые работали в паре. Поначалу они казались идеальными, но вскоре одна из них раз за разом начала приходить с похмелья и ворчать. Она дремала, когда Тесс спала, вместо того чтобы убираться и помогать по дому. Наконец после восьмого курса химиотерапии Соне пришлось их уволить. Она дала няням выходное пособие за две недели, но попросила немедленно уехать.

Соня поместила объявление в Craigslist: «Вакансия няни для начинающего профессионала в сфере бизнеса». Поскольку экономика все еще находилась в рецессии, а уровень безработицы рос, Соня получила более двухсот заявок. Она взяла двух нянь для работы на три дня в неделю. Она хотела, чтобы у них оставалось время строить карьеру. Одна девушка собиралась поступать в Гарвард, а другая — учиться в медицинской школе.

Справившись с проблемой нянь, Соня почувствовала одиночество. Жизнь свелась к радости за ребенка и боли от химиотерапии. Бóльшую часть времени Соня проводила дома наедине с Тесс. Она не могла дождаться возвращения Джона.

Близкие друзья мало ей помогали, но другие люди показали себя с новой стороны. Дженни Салинг, начинавшая в Menlo в качестве помощника-референта, постепенно поднялась по служебной лестнице, приходила каждую неделю, приносила записки с еженедельных совещаний партнеров и водила Соню на прогулки. Дженни оказалась спасательным кругом — сильным, постоянным и веселым. Родители Сони тоже поддерживали ее, как и бывший наставник Том Бредт с женой Полли. Том покинул Menlo в 2004 году после легкого сердечного приступа.

Химиотерапия сказалась на Соне. Она слабела с каждым сеансом, и стало трудно спать. Однажды Соня упала и сломала пять ребер. Несколько раз она попадала в больницу. Уколы Нейласты (синтетического белка, который должен был стимулировать рост лейкоцитов) заставили ее почувствовать глубоко в костях боль, равной которой она никогда не испытывала. Соня пыталась смотреть на химиотерапию так же, как на налоги: это невесело, но необходимо. И порой слишком жестко. Соня сосредоточилась на исцелении и правильном питании: исключила сахар и красное мясо. Она посещала иглоукалывание, хелатотерапию и массаж, а также старалась ходить каждый день.

Воспитанная пресвитерианами, Соня заинтересовалась буддизмом. Она дружила с тибетским монахом Оргеном Човангом Ринпоче, учившим находить счастье внутри себя, а не связывать его с внешним миром. Ринпоче любил спрашивать: «Мы тренируем наше тело, делаем прически, но улучшаем ли мы наш ум?»

— Скоро пройдут грозовые тучи, — сказал он Соне, — и откроется голубое небо.

Соня запомнила буддийскую молитву и читала ее ежедневно:

> *Пусть наши жизни будут долгими, и пусть все наши желания сбудутся.*
>
> *Пусть препятствия не мешают нам, но становятся союзниками.*
>
> *Пусть цель, удача и изобилие происходят естественно, без усилий.*
>
> *Пусть свет Манджушри, Будды Мудрости, войдет в наши сердца.*

Джон наконец окончательно вернулся домой. Позже, когда Тесс начала ползать, они с Соней придумали игру под названием Teddy Bear Tag. Соня ставила двух плюшевых мишек на край Г-образного дивана, и Тесс приходилось ползти со всей мочи, чтобы добраться до одного из них. Если девочку ловили до того, как она

добиралась до медведя, Соня могла ее пощекотать. Хихиканье Тесс действовало на Соню успокаивающе. Общение с ребенком облегчало ее боль. Тесс, казалось, знала, что нужно окружающим. Она росла счастливым и покладистым ребенком и каким-то образом понимала, когда ее мама слишком больна, чтобы встать с постели.

За шесть месяцев, проведенных дома, Соня успела поразмыслить о том, кто она такая и что в ее жизни важно. Она была матерью, и у нее был рак груди.

Терезия

После появления на обложке *Fortune* Терезия стала непременной участницей списков самых сильных женщин, самых влиятельных женщин, самых успешных женщин и женщин, за которыми стоит следить. Она была представлена в *Time* вместе со Сьюзен Воджицки из Google, Мег Уитмен из Hewlett-Packard, Вирджинией Рометти из IBM, Мариссой Майер из Yahoo! Сафрой Катц из Oracle и Шерил Сандберг. Терезия стала одной из двух женщин в списке Forbes Midas Топ-100 венчурных капиталистов, и ее хвалили за то, что она «принесла более миллиарда долларов в виде прироста капитала благодаря своим мудрым инвестициям».

Она делала один хоум-ран за другим. В 2011 году компания Шломо Крамера по обеспечению безопасности данных Imperva стала публичной и собрала 90 миллионов долларов. Терезия была вместе с Крамером и его командой на Нью-Йоркской фондовой бирже. Ей вспомнились те дни, когда они ездили по банкам Уолл-стрит, проверяя идею Крамера. Терезия смотрела на IPO как на рубеж, за которым начинался следующий жизненный этап компании на публичном рынке. Год спустя Trulia, собрав более 22 миллионов пользователей, тоже вышла на рынок. И снова Терезия была здесь, чтобы услышать звон колокола[219] на Нью-Йоркской фондовой бирже. Стоя на возвышении с основателями Питом Флинтом и Сами Инкиненом, Терезия поняла, что больше всего ей нравится видеть предпринимателей повзрослевшими и преуспевшими. Флинт пришел со своей женой, она держала на руках новорожденную девочку. Когда они познакомились с Терезией, он был аспирантом. Терезия знала, на какие жертвы требуется пойти, чтобы построить компанию от идеи до IPO и продолжать идти дальше. Для многих основателей и сотрудников IPO меняло жизнь на «до» и «после», когда они понимали, что могут купить дом, который они всегда хотели, изменить свою жизнь и жизнь других.

Терезии предложили выступить на Всемирном экономическом форуме в Давосе, в Швейцарии, где она рассказала о тенденциях мобильного рынка и интернета. Терезия отметила, что все больше и больше компаний обходят создание веб-сайтов, чтобы перейти прямо к мобильным приложениям. После разговора к Терезии подошел человек, который попросил примеры компаний, занимающихся мобильными приложениями вместо веб-сайтов. Взглянув на бейдж, она с удивлением обнаружила, что это Тим Бернерс-Ли. Изобретатель Всемирной паутины расспрашивал ее о тенденциях Интернета!

Вскоре после этого Уиллоу Бэй взяла у нее интервью для нового часового телешоу на Bloomberg под названием «Женщины, за которыми стоит следить». Кроме Терезии, Бэй говорила с Джессикой Херрин (генеральным директором Stella & Dot), Кэролин Эверсон (вице-президентом по глобальному маркетингу Facebook) и Селиной Тобакковала (вице-президентом по продуктам и инженерии в SurveyMonkey).

Когда Терезия вернулась домой после шоу, Тим был недоволен. В программе показали фотографии Терезии и их дочери Сары, но не его. Терезия объяснила, что прислала кучу семейных фотографий, но выбирал продюсер.

— Они, вероятно, выбрали именно эти изображения, потому что шоу о женщинах, — сказала она.

Терезия и Тим несколько лет ходили на сеансы семейной терапии. К сожалению, это не работало. Тим все еще занимался стартапами и постоянно говорил ей: «Я женат на Доне Дрейпере. Ты путешествуешь 150 дней в году!» — ссылаясь на персонажа из телесериала «Безумцы». Хотя Тим заработал первый миллион в их семье, Терезия оставалась основным кормильцем в течение многих лет.

Растущую пропасть между ними не получалось игнорировать. В конце концов Терезия перестала приглашать Тима на рабочие обеды и мероприятия. Затем вовсе прекратила говорить Тиму о наградах и признании. Однажды, придя с ней на какое-то мероприятие, он сказал:

— За весь вечер никто не спросил, чем я занимаюсь!

Так обычно говорили женщины, когда их воспринимали лишь как тень мужчины. Тим по-прежнему служил финансовым директором семьи, распоряжался их деньгами — за исключением личных 10 процентов Терезии, благодаря которым она могла спокойно заполнять шкаф новыми туфлями. Терезия передала ему управление финансами в качестве мирного предложения, способа подтвердить, что он — глава дома. Но она совершила ошибку. Такой жест даже имел название: «омужествление и разженствование».

Ровесники, Терезия и Тим вместе начинали работу после колледжа. Они были выпускниками Стэнфордского университета с похожими мечтами и карьерными целями. Оба работали в мире финансов и стартапов. Но в итоге именно Терезия стала звездой и именно она заработала миллионы для семьи. Она чувствовала, что он молчаливо вел счет. После стольких лет, проведенных вместе, Терезии следовало подумать о семейном воспитании. Она просила Тима, выросшего в традиционной семье, где мужчина работал, а женщина следила за домом, стать счастливым в

«нетрадиционном» браке. Жены трех его братьев отказались от значительной карьеры, когда появились дети. Терезия пыталась вбить квадратный колышек в круглое отверстие, не желая быть сброшенной с профессиональной лестницы лишь из-за детей.

После двадцати лет брака Терезия и Тим подали на развод. Саре было девять лет, а Люку — три. Терезия больше всего боялась, что, дойди до суда, ее будут рассматривать как отсутствующего Дона Дрейпера[220]. Она не ожидала войны — Тим оставался хорошим парнем. Но и рисковать не хотела. Без работы Тим мог проводить все время, хотя у них была постоянная няня. Терезии ясно понимала: необходимо показать, что она может забрать детей, заниматься ими и выполнять традиционные «мамины» обязанности.

Она никогда не волонтерила в школе Сары и участвовала только в одной из школьных поездок дочки — в Intel. Терезия очень любила детей, но также любила и свою работу. И она знала: ее коллеги-мужчины работают столь же много часов, и никто их не обвиняет.

Как признался в интервью соучредитель Accel Джим Шварц, он работал «как минимум шесть с половиной дней в неделю». Он сказал, что в его «обычное расписание входили поездки с понедельника по пятницу, ужины в Нью-Йорке три-четыре раза в неделю, а в субботу — работа полдня или три четверти дня; а в воскресенье после обеда снова приходило время читать и готовиться».

Надвигающиеся вопросы опеки поставили Терезию в кризисное положение. Более того, предстоящий развод заставил ее почувствовать себя неудачницей: она подвела себя, Тима, свою семью и его семью. Мама наверняка считает, что Терезия слишком много работает. Терезия с жалостью вспоминала, как даже не старалась держаться поближе к Тиму. Он утверждал, будто счастлив в роли домашнего родителя, но она видела: на самом деле это не так. Она была перфекционисткой. Она совершила ошибку, пытаясь управлять тем, как Тим справляется с детьми. Ей следовало больше расслабляться и меньше волноваться. Нужно было переосмыслить, как она проводит время. Куда бы она ни повернулась, Терезии казалось, общество говорит: надо быть менее успешной на работе, чтобы больше успевать дома.

Соня

Соня вернулась в Menlo Ventures через шесть месяцев после отпуска по болезни, предстояло еще 30 дней облучения. Теперь у нее сложился новый распорядок: она рано выходила из дома в Сан-Франциско, проходила курс радиотерапии, а затем отправилась в часовую поездку в Menlo. За пределами узкого круга на работе никто не знал о ее болезни. Соня не хотела бороться за сделку только для того, чтобы еще один венчурный капиталист шептал предпринимателю: «О, ты не знал? У Сони рак».

Возвращение в Menlo стало чудесным во многих отношениях: работа приносила удовольствие, и было приятно заниматься делом. Но некоторые моменты тревожили. Соню поразило, как мало женщин в офисе. Это, конечно, не было новостью, но сейчас она почувствовала это острее.

По понедельникам она возвращалась на свое место за столом партнеров — в мир, далекий от времени, проведенного в больнице с Брюсом Всемогущим. На горизонте появилась плеяда впечатляющих компаний. Эллен Леви, которая познакомилась с будущим мужем на вечеринке в честь сорокового дня рождения Сони, привела к Соне LinkedIn. Соучредитель LinkedIn Рид Хоффман, борец за права женщин и разнообразие в области технологий, сказал Эллен, что он надеется найти женщину-инвестора для этого раунда финансирования. Соня любила LinkedIn, но не смогла заручиться поддержкой своих партнеров, у которых были вопросы по поводу рынка. Кроме того, они считали, что оценка компании завышена.

Palo Alto Networks, компания по безопасности сетей и предприятий, была привлечена партнером Menlo Джоном Джарвом. Соня знала соучредителя и генерального директора Дэйва Стивенса по Университету Виргинии и считала, что он управляет феноменальной компанией. Соучредителем Стивенса выступил Нир Зук, один из первых сотрудников Шломо Крамера в Check Point. Но и здесь Соня не смогла убедить партнеров Menlo в преимуществах сделки.

Примерно в то же время в Manlo выступала Diapers.com[221]. Соне понравилась компания, и она думала, что соучредитель Марк Лор блестяще понял логистику доставки. Он построил склады по всей территории Соединенных Штатов рядом с почтовыми отделениями, чтобы обеспечить доставку товаров клиентам в течение дня. Но партнеров Сони не убедили рыночные перспективы Diapers.com. Соня же каждый день

использовала компанию для покупки подгузников, салфеток, детской одежды и многого другого.

Соня услышала еще об одном стартапе — Uber, который запустили в июне 2010 года в Сан-Франциско. Компанию уже изучали ее партнеры Шон Каролан и Шервин Пишевар, недавно нанятый в качестве управляющего директора. Соня убеждала Каролана и Пишевара подойти к сделке серьезно. Некоторые из других партнеров Menlo задавались вопросом, сядут ли люди в машину с незнакомцем, но Соня, жалевшая, что не была более настойчивой с LinkedIn и другими стартапами, сказала:

— Вы обязаны их добиться.

Соня провела бессчетное количество часов, слушая отца, профессора гражданского строительства и директора Центра транспортных исследований Университета Виргинии. Она сказала Каролану и Пишевару:

— Поездки из одного пункта в другой — это Святой Грааль общественного транспорта. Uber позволяет совершать подобные поездки с использованием существующих ресурсов и создавать новые рабочие места.

На этот раз она настойчиво делилась мнением о важности компании. Menlo удалось заключить сделку с Uber и возглавить инвестиции серии B с 26 из 39 миллионов долларов (другими инвесторами серии B стали Джефф Безос и Goldman Sachs).

Примерно в то же время Соня помогла организовать продажу IBM одной из своих предыдущих инвестиций — Q1 Labs. Эта компания готовилась к выходу на рынок и вытянула внушительную покупную цену. Соня входила в правление Q1 с 2003 года. Кроме того, она вложила деньги в компанию Flurry, занимающуюся мобильной аналитикой, и в Minted. Этот интернет-магазин независимых художников и дизайнеров основала одна из ее любимых предпринимательниц Мариам Нафици — соучредительница первого крупного онлайн-магазина косметики Eve.

В 2011 году, через год после победы над раком и удочерения ребенка, Соню назвали инвестором года Menlo. Это основывалось исключительно на доходности инвестиций. Несмотря на то что она ценила признание и встречи были захватывающими, Соня скучала по Тесс. И как бы Соне ни нравилась работа, она оставалась напряженной, а стресс, учитывая ее здоровье, не шел на пользу. Ей давали хороший прогноз, но рак никуда не ушел. Соня не знала, насколько далеко может планировать будущее. Каждые полгода она должна была сдавать кровь на анализ и ждать результатов.

Она любила сделки, идеи и предпринимателей. Но, сидя на

встречах партнеров и оглядывая комнату, переводя взгляд с одного инвестора на другого, не могла избавиться от одной мысли: пока она сидела дома одна, боролась с раком и ухаживала за Тесс, никто из них о ней не вспоминал. Они не звонили, не навещали.

Ни разу.

Терезия

Осенью 2012 года Терезия поделилась с партнерами в Accel в Пало-Альто новостью о своем разводе. Она сказала, что возьмет творческий отпуск начиная с первого квартала 2013 года. Accel предлагала подобные трехмесячные отпуска сотрудникам, занимавшим должность партнера не менее семи лет. Терезия работала партнером тринадцать из четырнадцати лет в Accel и ни разу не отдыхала. Она взяла всего три недели отпуска по беременности и родам для каждого ребенка. Соучредитель Accel Джим Шварц брал четырехмесячный отпуск на мастер-класс по лыжным гонкам. Шварц считал отпуска «отличной идеей» и «прекрасной практикой, которую можно повторять каждые пять или десять лет». Джим Брейер тоже отдыхал, а Кевин Ифрузи, который заключил сделку с Facebook, и вовсе отправился в годичный отпуск, путешествовал по миру с женой и детьми.

Терезия состояла в рекордном количестве советов директоров — пятнадцати, — в том числе и в двух новых публичных компаниях: Trulia и Imperva. Она и ее партнер по Accel Самир Ганди под руководством и при поддержке Артура в одиночку организовали и собрали новый инвестиционный фонд фирмы.

В прошлом Accel совершала ошибки: партнеров не поднимали по карьерной лестнице и не делились доходами достаточно быстро. Теперь же Терезия позаботилась о том, чтобы новые партнеры получили свою долю акций быстрее. Она наводила фонд на крупные сделки и находила время для участия в важных встречах вместе с новичками.

И теперь, когда она сказала новым партнерам — тем самым парням, которых она наняла, наставляла, изучала их первые условия договоров и готовилась к их сделкам, — что ей нужен творческий отпуск, она была совершенно не готова к прозвучавшему ответу.

— У нас нет политики подобных отпусков, — сказали ей.

— Что значит нет политики отпусков? — удивилась Терезия. — Кевин в творческом отпуске прямо сейчас!

Она продемонстрировала документ о политике отпусков Accel, подписанный Джимом Шварцем.

— Это было много лет назад. Мы не собираемся ему следовать, — ответили новые партнеры.

Кроме того, они утверждали, что, хотя Кевин Ифрузи действительно находился в отпуске, он всех заранее предупредил. Терезия согласилась, Кевин все сделал правильно: он заранее предупредил и рассказал инвесторам, что будет происходить в

следующем цикле привлечения средств. Поэтому партнеры позволили ему взять год вместо трех месяцев.

Терезия ответила:

— Год назад я не могла знать, что разведусь и буду решать проблемы, связанные с маленькими детьми. Мне нужно время.

Поскольку Джим Шварц и Артур Паттерсон отошли далеко от повседневных дел и не участвовали в разговоре, Терезия не могла попросить их вмешаться. Джим Брейер тоже сделал шаг в сторону, освободил свои места в советах директоров Wal-Mart, Dell и даже Facebook. Он планировал сосредоточиться на личном инвестиционном фонде. Один новый партнер — из тех, которого наставляла Терезия, — повторил, что она не получит отпуск.

Какая ирония: Терезия наделила эту клику силой, укрепила структуру управления и сделала партнеров более равными. Теперь они напали на нее. Так мальчишки играют в вышибалы, не думая о том, кого ударят по голове. За долгие годы Терезия стала ветераном в обращении с непристойными шутками, прилипалами и двусмысленными комментариями. Она могла отмахнуться от того, что ее не заметили, перехитрили и приняли за ассистентку. Но сейчас все обстояло иначе.

Партнеры решили, что творческий отпуск — это не вариант, но она может взять отпуск по семейным обстоятельствам. Терезия усомнилась в истинности предложения. Если бы ей дали творческий отпуск, ее работа и доход остались бы в безопасности, потому что существовал подобный прецедент. Но отпуска по семейным обстоятельствам никто в Accel еще никогда не брал. Ей не гаратировали сохранение места. Она была уверена, что те же самые парни, которые выиграли от ее наставничества и сделок, с радостью заберут и ее работу, ее компании и ее долю в предприятиях.

Однако дальнейшее выходило за рамки алчности или апатии. Терезию попросили сделать то, чего не сделал бы ни один мужчина в ее положении. Ей сказали: если она хочет взять отпуск по семейным обстоятельствам, то должна позвонить лучшим инвесторам Accel и сказать каждому, что она уходит в отпуск из-за развода. Зная, как дети нуждаются в ней — она была готова сделать для них все, — она неохотно начала набирать номера. Когда звонки становились невыносимыми, Терезия закрывала глаза и думала о детях. Они давали ей силы пережить унижение.

Магдалена

Магдалена отправилась на утреннюю прогулку по горе Тамалпаис в округе Марин к северу от Сан-Франциско. Когда на Магдалену свалились таинственные недуги, она обратила всю свою энергию и умственные способности на «проект Магдалена». Гуляла часами, правильно питалась и похудела.

Для женщины, которая преуспевала в поиске решений, это было загадочное время, когда не хватало ответов. Она больше не ходила на Сэнд-Хилл-роуд, хотя у нее всегда был по крайней мере один помощник. Ее сыновья, Джастин и Трой, выросли: им исполнилось двадцать и восемнадцать. Джастин окончил Университет Дьюка, где изучал информатику, и устроился менеджером по продуктам в компанию по производству компьютерных игр Zynga. Трой учился на бакалавра экономики.

Магдалена не чувствовала тоски по пустому гнезду, которую испытывают многие родители, поскольку мальчики обрели независимость еще в подростковом возрасте. Ее время теперь занимала мама, стареющая большая семья, некоммерческая и гражданская работа. Магдалена вступила в советы по государственной политике и международной дипломатии в Дьюке и Стэнфорде, а также в инженерный совет Университета Санта-Клары. Международная дипломатия стала для нее совершенно новой областью, и Магдалена особенно заинтересовалась вопросом открытия границы между Турцией и Арменией. Ее работа в Кремниевой долине заключалась в обучении молодых инвесторов и предпринимателей.

Она постепенно сокращала участие в совете директоров USVP — с одиннадцати до трех. Она скучала по чувству единства, по работе с партнерами, особенно с очень мудрым раввином Ирвином Федерманом. Недавно Магдалене позвонила Соня и спросила, не согласится ли она стать тренером одного ее предпринимателя — Тима Янга, основателя стартапа Socialcast[222]. Компания была создана в Сан-Франциско и предоставила инструменты для сотрудничества внутри предприятия. Магдалена обрадовалась возможности оказать услугу и теперь консультировала Янга в том, как развивать цикл продаж и организацию продаж предприятия.

Поднимаясь по извилистой тропинке к вершине горы Тамалпаис, Магдалена думала о своем выходе из Salesforce. Не было никаких сомнений, что она поторопилась, покинув совет директоров. Она могла бы подождать, пока здоровье не улучшится. Но в то время она боялась, что может умереть или

стать инвалидом. В любом случае, Магдалена бы стала не идеальной. И она не хотела никого разочаровывать. Теперь она поняла, что перфекционизм — ее враг.

Магдалена достаточно долго не была в Кремниевой долине, чтобы понять, что вся ее карьера в области технологий может быть сведена к одному предложению: она хорошо умела предсказывать, как люди станут использовать технологии в будущем. Приехав в Стэнфорд, она влюбилась в Запад, в дух золотой лихорадки и была частью этого фронтира. В Advanced Micro Devices, ее первой работе за пределами Стэнфорда, она отвечала за чипсеты компьютерных сетевых плат еще до того, как локальные сети стали популярны. Когда она присоединилась к Fortune Systems, первому разработчику ПО для персональных компьютеров на Unix, она увидела опасности жизни на фронтире. Продавцы компьютеров не могли поддерживать такие сложные системы, и они лежали на полках магазинов. Когда она стала пионером в электронной коммерции, Интернет только открылся для бизнеса.

В 1997 году она написала книгу «Создавая виртуальный магазин», но мало кто тогда воспринял сказанное. Раздел в книге под названием «Джонни, выключи компьютер!» вызывал насмешки. Она писала: «ПК принес новые сложности ничего не подозревающим родителям… Дети стали системными операторами ПК с решающим словом в его настройках и контенте». Ее предсказание о том, что в один прекрасный день дети будут больше зациклены на компьютерах, чем на телевидении, также встретили скептически.

Двигаясь по каменистой тропинке, Магдалена миновала нескончаемый поток собачников, бегунов и женщин с младенцами, уютно устроившихся в рюкзаках-переносках. Магдалена улыбнулась. Столько лет пролетело: ее сыновья уже выросли. Единственным постоянным фактором в ее жизни оставалась семья. После стольких лет она все еще замужем. Она никогда не придавала отношениям такого приоритетного значения, как это делали некоторые женщины, не устраивала свидания каждый вечер и не уезжала на выходные. Для нее брак был скорее частью культурного кода. Речь шла о принадлежности к племени. Воспитанная в Турции, она не знала кто был бы разведен. Ты вышла замуж — вот и все. Магдалена никогда не искала причин, по которым ее замужество получилось удачным или неудачным, но и не вкладывала в него столько средств, сколько следовало.

Она познакомилась с Джимом, когда ей было двадцать два, а ему — тридцать, и он только вернулся из Бразилии. Сначала

показалось, он слишком много болтал. Его замысловатые рассказы пленяли всех, кроме Магдалены, слушавшей с умным видом. Когда Магдалену пригласили на пикник на ранчо Джима, сломалась труба и не было проточной воды. Многих гостей это шокировало. Магдалена же с интересом наблюдала. Она выросла в стране, где воду отключали каждое лето на три-четыре дня в неделю.

Она разделяла ценности Джима, и во многом он казался настоящим. Их самые большие ссоры за эти годы произошли из-за пустяков: например, как загрузить посудомоечную машину и убрать кухню. На Джима произвело впечатление спокойствие Магдалены. Он влюбился, потому что у нее в жизни была своя миссия.

Но когда Магдалена отошла от дел из-за проблем со здоровьем своих и членов ее семьи, она изменилась. Поэтому ее заинтриговал недавний звонок Сони, которая хотела обсудить одну идею. Магдалена давно не слышала, чтобы Соня так волновалась. Соня сказала: ее идея частично вдохновлена женскими выходными на Гавайях. Женщины договорились встретиться в доме Сони.

Глядя на живописные воды залива Сан-Франциско, Магдалена восхищалась красотой природы. Туман все еще был густым, расстилался, словно пуховое одеяло, вокруг кирпично-красных основ моста Золотые Ворота. Захоти Магдалена, она смогла бы разглядеть место бывшего терминала «Трансбей», где Salesforce задумывала развернуть строительство. Salesforce, которая тысячу раз почти умерла, недавно сообщила о годовой выручке в размере 1,3 миллиарда. Если бы все продолжалось в том же духе, штаб-квартира компании должна была получить название Salesforce Tower и стать самым высоким зданием в Сан-Франциско и фактически в западных Соединенных Штатах.

Но на данный момент самыми высокими возле Магдалены были секвойи. Пока она шла между ними и вдыхала свежий воздух, будущее окончательно прояснилось: ей нужно вернуться и полностью посвятить себя Кремниевой долине.

Соня

Соня пыталась найти баланс между работой, домом и здоровьем. Она беспокоилась о том, что не сможет совмещать работу, семейные обязанности и борьбу с раком. Чтобы оставаться здоровой, ей требовалось уменьшить стресс. Она приняла решение не вкладывать деньги в следующий фонд Menlo.

Партнеры Menlo открывали новый фонд — Фонд XI. Это переходный период, когда партнеры помоложе продвигаются вверх и получают больше акций, а те, кто постарше, отступают и уменьшают свою долю прибыли. В приоритете у Сони было здоровье.

Она попросила у партнеров Menlo разрешение работать неполный рабочий день. С ее точки зрения, она выбрала идеальное время: венчурные фирмы и технологические стартапы открывали офисы в Сан-Франциско почти каждый день, превращая такие места, как Южный Парк в оживленном районе Сома, в мини Сэнд-Хилл-роуды.

Соня также думала, что сможет сэкономить время на дороге — более двух часов в день, — работая удаленно. Она отдала Menlo Ventures почти семнадцать лет. Ее инвестиции принесли фирме сотни миллионов долларов и создали ряд легендарных компаний. McAfee Associates, которая попала в базу для холодного обзвона, когда Соня трудилась инвестиционным аналитиком в TA Associates, недавно была приобретена Intel за 7,68 миллиарда долларов.

Друг и бывший наставник Сони Том Бредт, хотя и не работал больше в Menlo и не был обязан следить за развитием компании, наблюдал со стороны. Он слышал бурчание некоторых партнеров после возвращения Сони. Они говорили, будто Соня не могла рассчитывать на работу, которой раньше занималась. Теперь ей предстояло заботиться о ребенке, и она боролась с раком. Бредт знал: один из партнеров считал Соню «напористой» и слишком агрессивной.

Взвешивая решение Сони, один из партнеров сказал Бредту, что ему не нравится идея работы неполный день. Ему нужны люди в офисе. Довольно громкое заявление от парня, который был членом мужского «Богемского клуба»[223] и провел половину лета в Богемской роще[224]. Заседание провели за закрытыми дверями и проголосовали. Партнеры — все мужчины — не разрешили Соне выйти на неполный рабочий день. По сути, в Menlo для нее больше не осталось места. Женщина, верившая, что препятствия — ее союзники, в конце концов наткнулась на

преграду, которую не могла преодолеть.

Соня могла бы остаться в Menlo на полный день, но в конце концов решила уйти. Она сохраняла за собой места в советах директоров и могла осуществлять инвестиции через Фонд X, продолжать участвовать в совещаниях партнеров по понедельникам в течение длительного переходного периода. Но в будущих инвестициях Menlo она участвовать не могла. Сона ожидала, что останется в Menlo до конца карьеры, и теперь испытывала целый ряд эмоций. Например, разочарование малым количеством женщин в отрасли. В то же время она не забыла об отсутствии поддержки со стороны партнеров в течение нескольких месяцев химиотерапии. Однажды она приехала в Menlo и обнаружила, что Шервин Пишевар переехал в ее офис.

Том Бредт назвал отказ от предложения Сони «большой ошибкой» и сказал, что позволить ей уйти «нелепо и глупо». До прихода в Menlo в 1986 году Бредт проработал в Hewlett-Packard почти десять лет: HP представляла собой образец разнообразия. Многие из менеджеров были женщинами, включая Кэролин Моррис и Нэнси Андерсон, и их можно назвать выдающимися руководителями. Бредт поддерживал женщин — генеральных директоров компаний, в которые инвестировал, и заключал чрезвычайно успешные сделки с Эм-Джей в IVP. Он видел, как Соня превратилась в первоклассного мыслителя и инвестора.

Бредт сказал Соне впоследствии:

— Ты не можешь быть партнером с тем, кто не хочет оставаться твоим партнером.

Соня, стараясь сохранять позитивный настрой, приняла собственную поговорку: «Лучшие революционеры — это не те, кто ненавидит диктаторов, а те, кто сочувствует жертвам».

Энди Ори, основатель Priority Call Management и Acme Packet, расстроился, услышав о расставании Menlo и Сони. Он попал в Menlo неуклюжим и измученным молодым предпринимателем, когда Соня начинала как венчурный капиталист Кремниевой долины. Она верила в него, когда все остальные отвернулись. Недавно Ори ездил с Соней в Сан-Франциско на один из ее сеансов облучения, поскольку они должны были встретиться в этот день. Соня предложила продолжить разговор после процедуры. В больнице, когда она говорила о делах с присущей ей ясностью и оптимизмом, обычно болтливый Ори молчал. То, что ее партнеры по Menlo считали слабостью, Ори воспринимал как силу. Она сильнее и решительнее, чем когда-либо.

В конце концов Соне показалось, что здесь вмешалась Вселенная. Ее выделяли как женщину, а теперь за одну ночь она превратилась в феминистку.

Эм-Джей

Через несколько месяцев после окончания бракоразводного процесса Эм-Джей и ее бывший муж Билл отправили младшую дочь Ханну в Университет Дьюка на первый курс. Когда Эм-Джей впервые задумалась о том, каково это — быть разведенной, она подумала о своей боли и забеспокоилась о детях. О чем она раньше не помышляла и что ее убивало сейчас — то, как развод разрушает семью. Чудесной вещи под названием «семья Элморов» больше не существовало. Для Эм-Джей это была самая большая потеря из всех.

Ханна любила отца и знала, что он был важным человеком в мире бизнеса и успешным венчурным капиталистом. Но она смотрела на маму как на путеводную звезду и семейный клей, ту, кто научил ее кататься на лыжах и помог справиться с прыщами, брекетами и мальчиками. Мама установила правило насчет ее первого парня в средней школе, сказав, что они могли видеться только в компании. Именно мама, несмотря на отказы Ханны, протесты и хлопанье дверью, помогала ей бороться с подростковым стрессом. Мама поставила ее на путь успеха в средней школе, а теперь и в Дьюке. Мама всегда казалась такой собранной и спокойной — даже в неловкой и эмоциональной ситуации, когда родители прощались с Ханной в ее комнате общежития. Вместе, но уже не как пара.

Вернувшись домой, Эм-Джей зашла в Whole Foods. Опустошенная внутри, она начала складывать продукты в тележку: булочки и сливочный сыр для детей, корм для собак, шоколадное печенье для Билла, овощи и салатный микс для «маминого салата», который любила Ханна.

Возле кассы Эм-Джей остановилась и уставилась на тележку. *Что я делаю?* Она не знала, плакать или смеяться. Впервые за многие десятилетия ей не для кого было что-то покупать, кроме самой себя. Покупатели проходили мимо, ее глаза наполнились слезами. Эм-Джей не нужна была эта еда. Она подумала: «Боже, я даже не знаю, чего хочу для себя в продуктовом магазине». Она задалась вопросом: чего же я вообще хочу для себя?

Часть девятая
Пробуждение. 2010–2018

Соня

С крыши своего дома в Сан-Франциско Соня смотрела, как «Голубые ангелы»[225] жужжат в небе на «Хорнетах» F/A-18. Шла городская ежегодная Неделя флота, и Соня устраивала вечеринку, обеспечивала друзьям место в первом ряду на ослепительном воздушном шоу.

Но Соня думала не только о маневрах реактивных самолетов. Она все еще грустила из-за расставания с Menlo Ventures. На сайте Menlo появилась фотография пяти парней, один из которых держал в руках баскетбольный мяч. Команды инвесторов в других ведущих венчурных фирмах долины выглядели так же: ряды мужчины в клетчатых рубашках без рукавов, темных джинсах и иногда в дутых жилетах. Соня поняла: дело не только в том, что парни из Menlo Ventures остались там. Женщин вычеркнули из истории венчурного капитала и из истории многих ключевых отраслей. Что-то должно было измениться. Женщинам пора собраться вместе и заявить о себе.

Когда над головой взревели F/A-18, Соня и ее коллега Дженнифер Фонстад спустились вниз, чтобы поговорить наедине.

— Можно подумать, в инвестициях нет женщин, — сказала Дженнифер. Она подумывала об уходе из Draper Fisher Jurvetson, где была партнером.

Соня разочарованно покачала головой.

— Мы так долго оставались на вершине в нашей области, и никто даже не слышал о нас! Нам нужно показать лучших женщин в венчуре. Мы должны объединиться. Вместо того чтобы скрывать тот факт, что мы — женщины, мы должны радоваться сделанному. Мы должны вдохновлять женщин и девочек становиться венчурными капиталистами.

В тот день они вдвоем разработали план, который мог принести им деньги, создать большую сеть для женщин и переписать историю венчурного капитала.

Вскоре после этого Соня села рядом с Магдаленой и заговорила о создании исключительно женской инвестиционной группы. Организации, в которой примут участие самые успешные женщины-инвесторы Кремниевой долины, основавшие и финансирующие компании, где работают сотни тысяч человек, лидеров индустрии. Женщины, которые оставили след в долине, даже если их не всегда записывали в историю.

Магдалена знала, Соня не участвует в новом фонде Menlo Ventures. После периода поисков себя Соня намеревалась основать венчурную инвестиционную платформу с другими

женщинами.

— Если мы вдохновим людей и заключим крупные сделки как исключительно женская венчурная группа, станет больше женщин, желающих стать венчурными капиталистами, — сказала Соня. — В свою очередь, эти женщины будут финансировать больше женщин-предпринимателей, которые сами наймут больше женщин, изменив динамику власти в Кремниевой долине раз и навсегда.

Соня напомнила Магдалене:

— У тебя нет платформы для инвестиций.

— Мое имя достаточно известно, — ответила Магдалена. — Зачем мне нужна платформа?

Соня подчеркнула преимущества группы инвесторов, состоящей исключительно из женщин. С финансовой точки зрения перевес налицо. Женщины могут полагаться друг на друга при заключении сделок и проявлять должную осмотрительность. Появится исключительно женский «клуб дебатов», как Магдалена называла встречи партнеров в USVP. В качестве бонуса они насладятся женским товариществом, как на Гавайских выходных.

— Ты все равно будешь сама выписывать чеки, — сказала Соня, — но мы можем поделиться друг с другом опытом. Я хороша в одном виде инвестирования, ты — в другом. Мы можем использовать сильные стороны друг друга.

Соня даже придумала название для группы: Broadway Angels[226] — в честь района, где она жила.

Чем дольше Магдалена размышляла об идее Сони и Дженнифер, тем больше смысла обретали их слова. Теперь, оставшись одна, она скучала по товариществу USVP. Быть ангелом-инвестором трудно без тех, с кем можно обмениваться идеями. И Магдалена любила сбегать на Гавайи с опытными единомышленницами.

Поэтому она согласилась стать соучредителем с одной оговоркой: «Я хочу делать то, что принесет деньги. Я не хочу просто сидеть и болтать».

Соня улыбнулась. Этого им точно не стоило опасаться. Она брала пример с «Голубых ангелов» и намеревалась проводить собрания Broadway Angels с военной точностью.

Терезия

В феврале 2013 года Терезия неохотно согласилась стать соведущей на «Антивечеринке в честь Дня святого Валентина» с одной из своих лучших подруг. Терезия и Тим подали на развод, она оставалась в отпуске по семейным обстоятельствам, и друзья призывали ее начать думать о будущем. Но Терезия не интересовалась отношениями. Ее устраивала жизнь с детьми, друзьями и карьерой.

Она говорила всем, пытавшимся играть роль свахи, что ей «неинтересно встречаться с кем-либо, кто имеет хоть какое-то отношение к моему миру». Терезия охладела к свиданиям. Недавно она отдыхала в шикарном баре отеля в Сан-Франциско с двумя подругами, как вдруг к ним подсела группа парней. В субботний вечер как раз было время скидок, и ребята выкладывали на стол свои бейджи из Google лицом вверх, явно пытаясь произвести впечатление.

Терезия решила, что если она и начнет с кем-то встречаться, то придется найти талантливого голодного художника. Некоторые ее подруги из бизнеса и науки обнаружили, что их успехи на работе вызывают проблемы дома. Американских мужчин, подумала Терезия, воспитывают как будущих кормильцев. Им трудно приспособиться, если женщина зарабатывает больше денег или добивается большего успеха. Вернувшись на работу в Accel, Терезия не собиралась становиться менее успешной.

«Антивечеринка» состоялась в Сан-Франциско в доме ее подруги по бизнес-школе Лауры Санчес — управляющего директора Goldman Sachs, — которая сама развелась. Санчес и Терезия организовали мероприятие с парой разведенных друзей из Стэнфорда. Терезия, в красном платье и на высоких каблуках, заметила высокого симпатичного парня в джинсах и сером свитере. Он держал бутылку розового шампанского — ее любимого напитка.

Они разговорились, и Терезия думала только об одном: красавчик, какой красавчик. Его звали Мэтью Макинтайр. Когда она отвлеклась от его внешности, то поразилась тому, что он ей сказал. Он сообщил Терезии, что должен уйти с вечеринки пораньше, чтобы забрать дочь и бывшую жену по пути в аэропорт. Они втроем собирались на свадьбу общего друга. Его дочь должна была нести цветы. Терезия подумала, что, может, когда-нибудь и ее бывший муж отвезет ее в аэропорт.

Терезия опасалась спрашивать Мэтью, чем он зарабатывает на

жизнь. Все, связанное с техникой или финансами, стало бы поцелуем смерти. Она приняла близко к сердцу комментарий генерального директора Xerox Урсулы Бернс, услышанный на одной конференции: «Секрет успеха в том, чтобы выйти замуж за человека на двадцать лет старше тебя». Муж Бернс ушел в отставку, когда ее карьера пошла в гору. Мег Уитмен, бывший генеральный директор eBay и Hewlett-Packard, была замужем за нейрохирургом. Совершенно разные профессии.

— Я пожарный, — сказал Мэтью.

Терезия улыбнулась. Еще до его ухода с вечеринки она узнала, что Мэтью — капитан пожарной команды в Сан-Хосе. Он входил в городскую поисково-спасательную оперативную группу FEMA, специализирующуюся на работе с крупными обрушившимися зданиями, и участвовал в спасательной операции после 11 сентября. Терезия и Мэтью договорились встретиться снова.

Терезия вернулась в Accel после отпуска весной 2013 года и сообщила партнерам, что не примет участия в следующем фонде. Она чувствовала себя так, словно отдала Accel пятнадцать лет крови, пота и слез только для того, чтобы ее заставили позвонить инвесторам — многих из которых она едва знала — и сказать им о своем разводе. Терезия восхищалась основателями Accel Артуром Паттерсоном и Джимом Шварцем и дружила с лондонским коллегой Брюсом Голденом. Она была благодарна фирме за предоставленные возможности и уважала выдающуюся работу многих коллег. Но она не могла простить действий некоторых новых партнеров, когда она больше всего нуждалась в их поддержке. Они бы никогда не попросили партнера-мужчину поступить так.

Уход Терезии из Accel предполагал сессию заключительных переговоров в Сан-Франциско. Мэтью предложил подвезти ее. Они уже встречались. Переговоры в центральной офисной башне начались ближе к вечеру. Терезия сказала Мэтью, что все, вероятно, продлится пару часов. В восемь вечера она написала ему и извинилась, что все идет так медленно, попросила ехать домой, если он еще этого не сделал. Она могла вызвать Lyft или Uber.

— Я подожду тебя, — настаивал он.

Обсуждение продолжалось до девяти вечера. Затем до десяти. Потом до одиннадцати.

До полуночи. Терезия не успевала даже взглянуть на телефон. Она решила, что Мэтью давно уехал. Выйдя из здания, она остановилась как вкопанная. Мэтью все еще ждал ее в машине.

Эм-Джей

Эм-Джей смотрела на жизнь как на череду уроков и этапов. В детстве на Среднем Западе она могла свободно бродить и исследовать ручьи, деревья и кукурузные поля. Она была средним ребенком, поэтому всегда выступала арбитром. Ее мнение имело значение.

В годы учебы в Пердью Эм-Джей проявила способности к математике. Они помогли решать проблемы в других областях. Это пригодилось Эм-Джей в Intel, где она научилась справляться с задачами под давлением и работать в тесных, сплоченных командах под руководством визионеров Энди Гроува, Боба Нойса и Гордона Мура.

В годы учебы в Стэнфордской школе бизнеса Эм-Джей познакомилась с первопроходцами, Стивом Джобсом и Сэнди Курциг, приехавшей на встречу на «Феррари» с розовым портфелем в руках. Эм-Джей все еще помнила прощальные слова Курциг: «Ты не сможешь играть в игру, пока не войдешь в нее».

Потом она устроилась на работу венчурным капиталистом к Риду Деннису. Альтруист в галстуке-бабочке, Деннис задал неизменный по сей день тон этики и порядочности в фирме. Деннис, как и его коллеги Билл Дрейпер, Питч Джонсон, Дик Крамлих, Артур Рок, Ларри Сонсини и некоторые другие лидеры долины, смотрел на талант, а не на половую принадлежность. Именно в IVP Эм-Джей научилась анализировать самые важные вещи в бизнесе и рынке. Рассудительность стала ее величайшим оружием.

И теперь Эм-Джей вступила в новую фазу обучения: разведенная одиночка с тремя взрослыми детьми. Эм-Джей пробовала новый подход к жизни, не основанный на поиске очередных задач. Она говорила себе: «Не пытайся пробиваться через все проблемы».

Ей хотелось поделиться с молодыми предприимчивыми женщинами некоторыми уроками, усвоенными за эти годы: не будьте мученицами, отстаивайте собственные нужды; держитесь работы, которую любите; и в любом деле не прогибайтесь, только чтобы сделать кого-то другого счастливым. Экосистема предпринимателей и венчурных капиталистов Кремниевой долины была творческой страной чудес, сказала бы Эм-Джей. Несмотря на недостатки, это место, где невидимая экономическая рука вознаграждала тех, кто много работал, выдвигал великие идеи и хотел изменить мир.

Эм-Джей начала подумывать о том, чтобы открыть

собственную компанию или собрать собственный венчурный фонд. Ей больше не требовалось метаться между мужем, детьми и работой. Она надеялась проработать еще тридцать лет. Эм-Джей вместе с Джеки Морби, Патрицией Клерти, Джинджер Мор, Нэнси Шендорф и Энни Ламонт стала одной из первых женщин-партнеров в американских венчурных фирмах. Возможно, теперь она бросит вызов предубеждениям Кремниевой долины о возрасте.

Старые знакомые поражались новой Эм-Джей. Вскоре она присоединилась к Соне, Магдалене и Дженнифер Фонстад в Broadway Angels.

Соня

Как и обещала Соня, собрания Broadway Angels проходили регулярно. Предприниматели представлялись членам-спонсорам Broadway Angels, им давали двадцать минут на презентацию, после чего начиналось десятиминутное обсуждение.

Прежде чем группа нашла постоянное место для встреч в Comcast Ventures в Сан-Франциско, она перемещалась с места на место: в дома женщин, в офис в историческом парке Сан-Франциско Президио, на лодку. Группа состояла из самых выдающихся женщин Кремниевой долины: от Эм-Джей до Эллен Леви из LinkedIn; венчурных партнеров Кейт Митчелл, Махи Ибрагим, Эмили Мелтон, Робин Ричардс Донохью, Джесси Дрейпер[227], Клаудии Фэн Манс и Карен Боэзи; серийных предпринимательниц Сукиндер Сингх Кэссиди и Ким Полиз[228]; Лори Йолер — ветерана индустрии, которая помогала создавать Tesla; Эми Бэнс из Comcast Ventures; Кейти Родан из Rodan + Fields; Кэтрин Огуст де Уайлд из Первого Республиканского Банка; Ли Баск, основательницы TaskRabbit, и многих других. У них были степени MBA, докторские степени и звездный послужной список. Они были предпринимательницами, инвесторами и мамами.

На одной из первых встреч Соня засмеялась, когда предприниматель-мужчина вошел в комнату, увидел женщин и воскликнул: «Вау!» На другом собрании Соня едва не закатила глаза, когда мужчина-основатель настоял, чтобы технические детали объяснила соосновательница.

Ранние инвестиции Broadway Angels включали Rocksbox — службу подписки на ювелирные изделия, основанную Меган Роуз — матерью, математическим гением и запальчивой предпринимательницей. Также новая организация заметила Дебби Стерлинг — инженера, создавшую бренд игрушек GoldieBlox, знакомящих девочек с наукой и техникой. Не обошли вниманием и UrbanSitter с соучредительницей Линн Перкинс — мамой, хотевшей лучшего способа поиска няни, чем сарафанное радио. Другие инвестиции включали Hint Water — компанию по производству напитков, основанную Карой Голдин. Она создала бренд, чтобы похудеть и покончить с диетической содовой. Теперь Hint приносила сто миллионов долларов в год. Соня пригласила Брэда Стивенса, пионера в области инвестиций в технологию блокчейн, поговорить о возможностях в этом секторе.

Соня потихоньку сокращала свое время в Menlo и перестала посещать встречи партнеров. В дополнение к Broadway Angels она

основала некоммерческую организацию Project Glimmer для поддержки девочек-подростков из группы риска. Она вдохновилась сайтом Eve, который раздал подарки с украшениями и косметикой на Рождество более чем 125 тысячам девушек и женщин за год.

Broadway Angels стали платформой Сони для борьбы за признание женщин и их возможностей. Более того, дело дало возможность скорректировать учебники истории и включить туда больше ее соратниц. Проект Glimmer стал ее способом вдохновить следующее поколение, заставить его почувствовать себя ценным и любимым.

Магдалена

Тяжелые стальные двери распахнулись после первого обеденного перерыва. Когда остальные ученики вернулись в кабинет, первоклассница Магдалена в католической школьной форме стояла перед открытым входом. Она подумала: «Я всего лишь сбегаю через улицу и куплю плитку шоколада». В течение учебного дня двери ни разу не открывались. Магдалена вышла на улицу.

Хозяин лавки напротив удивился, увидев перед собой дочь Кеворка Ешиля. Магдалена сказала:

— Я бы хотела шоколада.

Лавочник, друживший с Кеворком, продавал радиоприемники, вентиляторы и другие электроприборы. Он улыбнулся не по годам развитой девочке с пухлыми щеками и большими карими глазами и полез за шоколадкой.

Магдалена поблагодарила доброго лавочника, развернула обертку и проглотила батончик. Вернувшись в школу, она наткнулась на недовольную монахиню. Магдалену провели прямо в кабинет директора.

— Почему ты сбежала? — потребовала объяснить директриса.

Магдалена задумалась.

— Я не сбежала из школы, — ответила она. — Я в нее вернулась.

Монахиня задала вопрос по-другому:

— Почему ты решила, будто можно уйти из школы без разрешения?

Магдалена ответила:

— Дверь была открыта. Лавочник работает через дорогу. Я пошла за шоколадом.

В школу вызвали отца Магдалены. Ее отпустили домой пораньше — еще одна удача, подумала девочка. Приехал отец и извинился перед монахинями. Он сурово посмотрел на дочь.

На улице Магдалена попыталась объяснить отцу, что считает открытые двери хорошей возможностью сбегать за шоколадом. Для нее это имело смысл.

Много десятилетий спустя Магдалена стояла через дорогу от школы, там, где когда-то был магазин. Она представила отца: улыбающегося, коренастого, седого. У него всегда в карманах находились конфеты для детей, которые плакали на пароме, и сирот, прозвавших его keyif amca — «дядя-радость» по-турецки.

Школа выглядела гораздо более впечатляюще, чем помнила Магдалена. Теперь это был институт культуры с театром, здесь

проводили концерты. Днем она побывала в здании, вернулась в знакомые классы и в комнату наверху, где она с другими учениками дремала на маленьких кушетках. Изысканные мраморные раковины все еще оставались на месте.

Магдалена несколько минут изучала фасад школы. В ее юности Америка манила сильнее тысячи шоколадок. Но недавно Магдалена ощутила тягу к дому. Она любила эту мистическую, имперскую и космополитическую страну с ее запутанной христианской и мусульманской историей. Запахи и звуки запечатлелись в ее сознании. Главным звуком ее детства был шум лодок. Паромы были частью повседневной жизни, как такси в Нью-Йорке. Отец дважды в день переправлялся через Босфор. Гудки сообщали о прибытии и отправлении парома, и пассажиры спешили в доки. Маленькие лодки шумели одно- или двухтактными моторами. Другие звуки, доносившиеся до ее тихого района, — призывы торговцев. Возглас продавца йогуртов отличался от резкого крика торговца овощами.

Запахи, как правило, были сезонными, хотя аромат соленой воды и водорослей чувствовался всегда. Осенью пахло жареными каштанами, а летом свежая кукуруза в початках варилась и продавалась на пляже. Конечно, не все хорошо пахло в большом городе, где люди жили тесно и пренебрегали дезодорантами. В детстве Магдалена задерживала дыхание в переполненных автобусах.

Магдалена вернулась в Турцию и отправилась в Фетхие, портовый город на юге, а уже потом в родной район Мода, расположенный на азиатской стороне Стамбула. Ее двоюродная сестра жила в том же доме, в пяти минутах от места, где выросла Магдалена. Она вошла в спальню, где они когда-то играли. Наклейки с цветами и животными все еще оставались на комоде.

Магдалена заглянула в кафе-мороженое, куда ходила в детстве, и заказала свое любимое — вишневое. Она остановилась у церкви, прихожанкой которой была бабушка. Отец умер много лет назад, но его присутствие здесь все еще ощущалось. Старшая сестра Магдалены была вылитая мама, а сама Магдалена — папина дочка.

Она отправилась на общественный пляж в Моде, где когда-то плавала и играла. Туда, где другие дети бросали ей в лицо песок, узнав, что она армянка. Но даже когда дети отталкивали ее, она не убегала и не плакала. Она спрашивала себя: «Как мне поиграть с ними? Как заставить их найти для меня место?»

Сегодня бóльшая часть пляжа превратилась в прогулочные дорожки. Но для Магдалены он навсегда остался местом, где она начинала постигать игру жизни.

Терезия

Терезия и Дженнифер Фонстад сидели в кафе Центра изобразительных искусств Канторов в Стэнфордском кампусе. С террасы открывался вид на сад скульптур Родена. Французский художник в бронзе изобразил обнаженного мужчину в разных позах. Терезия и Дженнифер познакомились, как им казалось, целую жизнь назад, когда после колледжа работали в Бостонском университете. Дженнифер тоже выступала за перемены в Кремниевой долине и объявила, что покидает Draper Fisher Jurvetson — почтенную фирму, где она трудилась управляющим директором.

Терезия и Дженнифер говорили об ангельских инвестиционных возможностях. С уходом из Accel Терезия могла присоединиться к Broadway Angels. Но у Дженнифер была своя идея.

— Вместо того чтобы заниматься ангельскими инвестициями, — сказала она, — мы должны объединить усилия и основать собственную фирму.

К концу обеда Терезия сдалась. Она знала Дженнифер и доверяла ей. Как и Терезия, Дженнифер была разведенной работающей мамой, понимала важность карьеры и детей. Она верила, что можно преуспеть и в том и в другом. Терезия любила повторять: «Если хочешь что-то сделать, найми работающую маму. Они чувствуют себя виноватыми во всем и сверхэффективны». Их многое объединяло: Дженнифер попала в список Forbes Midas, поднялась на Килиманджаро и заключила сделку во время родов. Обеих растили требовательные отцы, которые подталкивали их к успеху. Когда Дженнифер исполнилось двенадцать, отец попросил ее поставить цели на пять лет вперед, написать план и объяснить, как она будет ему следовать.

Терезия ушла с обеда, впервые за долгое время взволнованная работой. Многое из того, чем она дорожила в жизни, закончилось. Настало время начаться чему-то важному, стоящему.

В 2014 году Терезия и Дженнифер объявили о создании Aspect Ventures[229]. Вместе они сделали 10 миллиардов долларов на публичном рынке, помогли заключить 15 сделок по слияниям и поглощениям и провели более 300 раундов в последующем капитале для своих портфельных компаний. Trulia, одна из последних компаний, в которую Терезия инвестировала, появилась в новостях, поскольку Zillow купила ее за 3,5

миллиарда долларов. Терезия и Дженнифер планировали начать с инвестирования собственных денег, а затем собрать средства у ограниченных партнеров. Они открыли офисы в Сан-Франциско (в Соме) и в Менло-Парке.

Когда история об основании Aspect прогремела, Терезия сказала репортеру: она хочет инвестировать в великие компании, независимо от того, основаны они мужчинами или женщинами. Но она подчеркнула, что хочет быть частью появления большего количества историй об успешных женщинах, которые мобилизуют капитал и строят компании. Около 20 процентов презентаций в Accel проводились женщинами-основательницами. Aspect стремилась удвоить это число, чтобы мир предпринимателей и венчурных капиталистов стал как можно разнообразнее.

В 2015 году Aspect собрала свой дебютный фонд в размере 150 миллионов долларов, ориентированный на инвестиции серии A в софтверные компании. Терезия по-прежнему инвестировала в одну из своих давних компаний — фирму по кибербезопасности ForeScout. Она наконец-то решила выйти на рынок и превратиться в «единорога» — один из тех редких стартапов, которые достигают миллиардной оценки. Терезия работала с соучредителем Хейзи Йешуруном и командой ForeScout с начала ее существования летом 2001 года, и компания уверенно шла к успеху.

Терезия инвестировала и в новый стартап кибербезопасности Cato Networks[230], основанный ее другом и предпринимателем Шломо Крамером из Check Point и Imperva. Вскоре Терезия и Дженнифер начали привлекать крупных инвесторов, в том числе Мелинду Гейтс — жену соучредителя Microsoft Билла Гейтса и сопредседательницу «Фонда Билла и Мелинды Гейтс». Узнав о том, сколь удручающе мало женщин в венчурном бизнесе и мире технологий, Гейтс незаметно переключила свое внимание на мир венчурного капитала.

Терезия и Мелинда Гейтс встретились за завтраком в отеле Rosewood на Сэнд-Хилл-роуд. Мелинда хотела применить то, чему научилась, работая в фонде Гейтсов в области глобального здравоохранения, к улучшению условий для женщин в мире технологий.

Мужской клуб Кремниевой долины, по мнению Мелинды, вредил и обществу, и бизнесу. «Если технологии и Кремниевая долина формируют будущее, — спросила Мелинда, — что будет, пока женщин там так мало?»

Когда Гейтс начала изучать этот вопрос, она решала, вкладывать ли свои деньги и энергию в помощь предпринимателям или венчурным капиталистам. В результате

она сосредоточилась на венчуре, на начале пищевой цепочки. Пока не изменится венчур, не изменится и остальное. Мелинда считала, что женщины чаще финансировали других женщин и за столом принятия решений их должно быть больше.

Как только Мелинда сфокусировалась на венчуре, ей потребовалось понять, что удерживает женщин от участия в этой индустрии и каковы пути входа.

Мелинде лично мир технологий открыла учительница математики, доставшая десять компьютеров Apple II для католической женской школы. Гейтс вспомнила, как преподавательница спрашивала девочек, не хотят ли они попробовать программировать на Бейсике[231]. Мелинда взялась за код и обнаружила, что это похоже на решение головоломок, которые она всегда любила. Позже летом она подрабатывала, учила детей программированию на LOGO. Девушка поступила в Дьюк, потому что университет получил грант от IBM на две большие компьютерные лаборатории. Она с удовольствием проработала в Microsoft девять лет.

— Меня всегда интересовало, как техника служит обществу, — сказала Мелинда. — Я верю в передовые технологии. Но если мы хотим больше инноваций и лучших продуктов, мы должны вкладывать больших денег в женщин и меньшинства.

Мелинда впечатлила Терезию, она показалась ей привлекательной, страстной и трезво мыслящей. Терезия предложила свои идеи того, как увеличить число женщин в мире технологий, и, в частности, женщин-инвесторов и женщин-основательниц. Они говорили о ситуации, когда в фирме только одна женщина, и на нее давят, вынуждают ассимилироваться с мужским клубом, а не пытаться его изменить.

— Когда в совет директоров входят несколько женщин, — сказала Мелинда, — бизнесу задают новые вопросы. Начинаются перемены. Венчурные фирмы должны дойти до этого.

В то утро они расстались с намерением работать вместе, чтобы изменить положение вещей.

Когда Aspect собрала второй венчурный фонд, он превзошел намеченную цель в 200 миллионов, и Мелинда стала инвестором через свою компанию Pivotal Ventures[232]. По иронии судьбы, Aspect переехала из Менло-Парка в офис в Пало-Альто, где располагался Facebook, когда впервые получил финансирование. Именно здесь Терезия представила условия соглашения серии A и выслушала двадцатилетнего Марка Цукерберга, рассказывающего о своем крутом стартапе.

Соня

На встрече Broadway Angels в 2017 году Соня и остальные столкнулись с отвратительными новостями о повсеместных домогательствах и сексизме в Кремниевой долине. Эта тема возникла еще в частном случае в 2012 году, когда венчурный капиталист Эллен Пао подала в суд на своего бывшего работодателя — венчурную фирму Kleiner Perkins Caufield & Byers, утверждая, что подвергалась дискриминации и сексуальным домогательствам. Эллен проиграла дело, но начала борьбу за равенство.

Теперь же шквал историй, обвинений и судебных исков перетекал из отрасли в отрасль. Женщины-предприниматели в Кремниевой долине заявляли, что до сих пор боялись сообщать о поступках некоторых венчурных капиталистов. Сьюзан Фаулер, инженер в Uber, обвинила компанию в содействии токсичной культуре сексизма. Генеральный директор Uber Трэвис Каланик в интервью много лет назад насмешливо заявил, что он должен называть компанию «boober»[233], ведь женщин он получает «по первому требованию».

Обвинения в оскорблениях и неприемлемом поведении, казалось, появлялись в заголовках каждый день. Все за столом Broadway Angels знали тех, кого обвиняли в недостойном поведении или еще хуже. Шервина Пишевара, партнера Menlo и инвестора Uber, который переехал в старый офис Сони, обвиняли в сексуальных домогательствах и нападках на женщин. Он опроверг эти обвинения. Стив Юрветсон, вундеркинд — венчурный инвестор, финансировавший стартап Терезии Release Software и бывший ее другом, покинул свою фирму DFJ (где партнером была Дженнифер Фонстад) после обвинений в том, что он организовывал секс- и нарковечеринки и завел несколько интрижек, в том числе с женщинами-предпринимателями (Стив также все отрицал). Маха Ибрагим сидела в самолете рядом с известным венчурным капиталистом, который признался ей, что его фирма никогда бы не наняла другую женщину в качестве инвестиционного партнера. Мужчина сказал Махе, что его фирма не хочет неприятностей. Как он выразился, они не желали попасть под «паодизацию», ссылаясь на иск Эллен Пао.

Проблемы в мире технологий отражали проблемы во всей американской рабочей среде. Но Соне было трудно сопоставить Кремниевую долину, которую она знала, с Кремниевой долиной из новостей. Соня помнила свой первый день в венчурном капитале. 2 января 1989 года она начала работать в TA Associates

в Бостоне и подумала: «Это лучшая работа в мире».

Было время, когда Соня пошла бы на все, лишь бы проявить себя. Поступая в Гарвардскую школу бизнеса, она написала о курсах спасателей, которые прошла в Университете Виргинии вместе с командой университета по плаванию. Каждый день Соня плавала, пока ее тело не начинало трястись от усталости. Временами она не чувствовала, что тонет, и продолжала плыть. Каждую неделю с курсов уходила одна женщина. В конце обучения Соне предстояло пройти сертификационный тест. Ей завязали глаза в бассейне для дайвинга, и пловец по прозвищу Лось — огромный парень — должен был имитировать тонущего. Он схватил Соню, утягивая под воду. Соня впилась ногтями в Лося, дернула его за волосы и стащила с себя, прежде чем «спасти». Единственная из женщин в группе, она прошла тест.

Теперь, оглядываясь назад, Соня задавалась вопросом, не ошибалась ли, пытаясь заслужить уважение мужчин. Но пришла к выводу, что поступила правильно. Она осталась в игре, добилась успеха и теперь прокладывала дорогу другим женщинам. Прошло почти два года с тех пор, как она покинула Menlo Ventures, но предстояла более важная годовщина.

Эм-Джей

Эм-Джей вернулась в Стэнфорд ради Института выдающихся карьер — годичной программы, которая предлагала успешным людям «переосмысление концепции жизненного пути». Участники разрабатывали индивидуальный учебный план и посещали все, что их интересовало. Эм-Джей записалась на курс «Жизнь ради результата: как люди находят путь к полноценному взаимодействию», преподаваемый социальным психологом Родом Крамером.

Студентов попросили подумать о поиске цели. Они сосредоточились на том, что Крамер определил как «поток», — на деятельности, заставляющей утрачивать чувство времени. Идея состояла в следующем: чем больше в жизни «потока», тем больше ваше счастье. Студенты перечисляли свои пункты. Эм-Джей не задумывалась об этом раньше, но написала: «Мой „поток“ связан с музыкой. Мне нравятся почти все жанры, но благодаря моей маме Дороти и ее единственной пластинке „Величайшие хиты Хэнка Уильямса“ я стала большим любителем кантри».

Она продолжала: «Так что я чувствую „поток“ через музыку, рисование и живопись, изготовление ювелирных изделий, просмотр игр команды „Джайентс“, походы, поездки на велосипеде, тренировки, приготовление пищи и вкусные обеды с людьми, которых я люблю».

На следующий день Крамер проинструктировал студентов:

— Соберитесь в группы и поговорите о том, как выбрать напарников, партнеров, супругов, кого-то важного.

Эм-Джей была лет на 10 старше других второкурсников. Она присоединилась к группе из трех женщин и четырех мужчин. Им пришлось придумать десять черт, которые бы они хотели видеть в партнере. Эм-Джей посмотрела на студентов и подумала: «Я ведь не буду заниматься этим с двадцатилетними, правда?» Пришло время раскрыть главные черты, и три студентки в группе Эм-Джей сказали «эмоциональный интеллект». Когда все четверо мужчин в ответ спросили: «Что это такое?» — Эм-Джей рассмеялась.

Занятия заставили Эм-Джей думать о будущем, а не о прошлом. Она писала: «В последнее время я иду по новому пути. Я эволюционирую от человека делающего к человеку живущему. Я верю в силу настоящего момента и в жизнь этим днем и этой секундой».

Она записала свои «аксиомы жизни»:

Любовь — это глагол. Сделай отношения высшим

приоритетом.

Будь щедрой в отношениях с другими, как Рид Деннис был щедр со мной. Давай людям больше, чем они просят.

Охватывай все, будь человеком с широкими взглядами.

Подходи к каждому дню с благодарностью, смакуй маленькие моменты радости. Веди дневник радости. Ты удивишься, как много дают тебе эти моменты.

Будь человеком слова.

Будь собой — остальные уже заняты (Оскар Уайльд).

Будь «храброй каждый день» (Эм-Джей) и «делай каждый день что-то, что тебя пугает» (Элеонора Рузвельт).

Будь добра, ибо каждый, кого ты встречаешь, ведет тяжелую битву (Платон).

Тебе ничего не стоит быть милой (мама).

Бог — великий, пиво — хорошее, а люди — сумасшедшие (Билли Каррингтон).

Эм-Джей не только переоценила жизненный путь, но и применила новый подход к инвестированию. Она впервые услышала о Broadway Angels за обедом с венчурным капиталистом Эйлин Ли. Эйлин основала собственную фирму Cowboy Ventures в 2012 году и стала соучредителем новой важной некоммерческой организации All Raise с Джесс Ли — первой женщиной-партнером в Sequoia Capital. All Raise привлекала женщин в венчурный капитал. Эм-Джей знала Соню и многих других членов группы. Присоединившись к Broadway Angels, она обнаружила, что ее тянет к компаниям, связанным с ее хобби и интересами — теми вещами, которые ощущались как «поток». Вместо корпоративных программ, полупроводников и сетей она начала инвестировать в еду, моду, путешествия, искусство и музыку.

Эм-Джей инвестировала в RealReal — элитный комиссионный магазин, основанный Джули Уэйнрайт. Эм-Джей восхищалась жизнерадостной Уэйнрайт, открывшей эту компанию на шестом десятке, и выяснила, как вырастить бизнес с нуля до 500 миллионов долларов за шесть лет. Уэйнрайт была генеральным директором Pets.com и стала изгоем, когда пузырь доткомов лопнул. По собственному признанию Уэйнрайт, она оказалась «абсолютно безработной». Поэтому и решила открыть собственную фирму — чтобы контролировать свое будущее. Эм-Джей также инвестировала в FoodyDirect, доставку на дом знаковых региональных блюд, например чикагской пиццы или

нью-йоркских бейглов с лососем. И Эм-Джей впечатлили юные основательницы Argent — компании, которая переосмысляла одежду для работающих женщин под лозунгом: «Найти красивую одежду для работы не должно быть сложно. Но это трудно. Как и добиться равной оплаты». Эм-Джей любила видеться с основательницей Argent Сали Кристесон в ее магазине в Сан-Франциско, Сали справлялась с работой, встречами и звонками с сыном на руках.

Когда Эм-Джей приезжала в Сан-Франциско на собрания Broadway Angels, она не уставала от встреч с большой группой женщин-инвесторов, сидящих за длинным стеклянным столом переговоров. Многие основатели, приходившие с презентациями, признавались, что редко видели женщин — венчурных капиталистов, не говоря уже о целой группе.

На собраниях Broadway Angels неизбежно отводили время для обсуждения актуальных новостей. Когда в СМИ появились обвинения в сексуальных домогательствах кинопродюсера Харви Вайнштейна, в Broadway Angels вновь заговорили о том, что сейчас, возможно, жизнь женщин изменится к лучшему. Они обсуждали важность движений Me Too и Time's Up[234], в которых участвовали сотни высокопоставленных руководителей во всех отраслях по всему миру. All Raise стали политической рукой движения женщин — венчурных капиталистов, а Broadway Angels оставались инвестиционной платформой. Замеченных в домогательствах мужчин разоблачили, и многие фирмы в Кремниевой долине теперь нанимали больше женщин в качестве директоров и партнеров. Это знаменовало прогресс. Но настоящая, самая трудная борьба еще предстояла. Существовала более глубокая проблема предвзятости.

Эм-Джей знала, что «культура братанов» и истории о сексуальных домогательствах в Кремниевой долине — повседневная реальность. Но она также знала, что это не полная картина. Эм-Джей работала с этичными партнерами в IVP и в других местах, где не обращали внимания на пол и всегда относились к ней уважительно. Кремниевая долина казалась ей удивительным местом. Там создавались компании, меняющие правила игры. Гендерные проблемы Эм-Джей были больше связаны с домом. Даже работая полный день, она не просила Билла чем-то жертвовать. Она не просила его сокращать рабочее время. Никто в жизни не говорил ей держаться в IVP, вместо того чтобы уйти.

Вернувшись домой с последнего собрания Broadway Angels, Эм-Джей заулыбалась, увидев знак съезда с Сэнд-Хилл-роуд. Она стала старше и мудрее девушки, впервые приехавшей в

Кремниевую долину и увидевшей этот знак. Теперь она водила «БМВ-X1», а не ржавый «Форд Пинто», и у нее был новейший смартфон вместо Си-Би-радио. Но Эм-Джей сохранила дух искательницы приключений и смотрела в будущее с надеждой.

Она сказала Соне на встрече:

— Я чувствую, мне еще предстоит сделать что-то великое.

Проносясь мимо Сэнд-Хилл-роуд, Эм-Джей включила музыку. Тим Макгроу пел песню «Мои следующие тридцать лет»:

Думаю, я воспользуюсь моментом, чтобы отпраздновать свой возраст.
Закончить эпоху и перевернуть страницу.

Стихи прекрасно передали чувства Эм-Джей. Она думала о своем собственном пути и о том, как сделать это путешествие еще более полезным. В 2016 году она присутствовала на поминальной службе по генеральному директору Intel Энди Гроуву. В центре внимания был Гроув не как энергичный и блестящий менеджер, а как любящий муж и отец. Эм-Джей ошибочно предполагала, что из-за своей напряженной работы он не реализовался в семье.

В течение многих лет она убеждала себя, что невозможно найти баланс между карьерой и семейной жизнью. Ее мама всегда выбирала гамбургер, пока все остальные наслаждались стейком. Эм-Джей, несмотря на все усилия, тоже иногда выбирала гамбургер. Ее взрослая жизнь слишком часто сводилась к тому, чтобы мучиться и подавлять свои желания, как это делала ее мать. Правда захлестнула Эм-Джей в проходе между рядами Whole Foods, когда она не смогла понять, чего хочет. Наконец впервые в жизни девушка из Индианы догадалась: ей нужно инвестировать в себя.

Терезия

У Терезии снова было праздничное настроение. Приближался 2018 год, и Aspect — ее новая фирма — процветала. Сорок процентов инвестиций Aspect приходились на женские компании. И Терезия с Мэтью были помолвлены. После того как он дождался Терезию той ночью с совещания в Accel, Мэтью уже никогда не уходил. Теперь, когда она получала награду или выступала на мероприятии, он был в центре внимания. И Терезия не прекратила отношения с бывшим мужем Тимом, который снова женился и жил в четырех кварталах от нее. Они с Мэтью даже присутствовали на его свадьбе. И все вместе отмечали праздники со своими детьми.

В конце 2018 года *Forbes* признал Терезию «самой богатой женщиной — венчурным капиталистом в США» с состоянием в 500 миллионов долларов. Она колебалась, когда ее попросили дать интервью по этому поводу, но поняла: можно использовать такую возможность и пролить свет на то, что ей небезразлично. Ей казалось, женщины должны учиться признавать свой успех. Реакция на эту историю вышла особенно бурной среди мужчин ее профессии. Акцент статьи на деньгах, казалось, придавал ей некое доверие среди широких слоев населения, которого у нее раньше не было. В течение многих лет Терезия слышала, как парни говорили об одном важном показателе: попадании в «клуб трех запятых». Этот термин в Кремниевой долине использовали для обозначения тех, кто заработал миллиард долларов. Терезия уже прошла полпути.

Терезия помогала строить сеть общения для женщин через Aspect Ventures, Broadway Angels, All Raise и продвижение женщин в мир технологий. В прошлом, когда женщины Кремниевой долины собирались на небольшие обеды, в салоны или на Гавайские выходные, они возвращались домой в свои бункеры. Но теперь все обстояло не так.

У Терезии и ее подруг Эмили Уайт и Сукиндер Сингх Кэссиди появилась традиция по очереди устраивать рождественскую вечеринку с коктейлями для всех женщин. Семьдесят пять гостий приняли участие в первом мероприятии в 2011 году. В этом году в доме Терезии собралось триста женщин, среди которых Эм-Джей, Соня, Магдалена, Робин, Кейт, Лори Йолер и Маха Ибрагим.

Вечеринка проводилась не только ради знакомств и развлечений, но и в пользу нескольких благотворительных организаций. В этом году бенефициарами стали DonorsChoose

(образовательный веб-сайт, соединяющий людей с нуждающимися учителями и классами, где Терезия состояла в совете директоров) и Project Glimmer (некоммерческая организация, запущенная Соней, чтобы вдохновлять и поощрять девочек-подростков).

Когда заиграла музыка и полились напитки, женщины по очереди позировали в фотобудке, надевали костюмы и держали в руках плакаты типа «я люблю большие деньги», «я с ней», «непослушная» или «милашка».

Дочь Терезии, Сара, ученица старших классов, захотела присутствовать на вечеринке. Терезия была почти уверена в том, что Сара пришла не из-за мамы, а ради ее друзей: Эмили Уайт (исполнительного директора Snapchat) и Сьюзен Воджицки (генерального директора YouTube).

Но дочь Терезии глубоко переменилась. Когда Сара училась в начальной школе, она спрашивала маму, почему та не состоит в родительском комитете и не сопровождает класс на экскурсии. Терезия была из тех матерей, что покупают выпечку и складывают ее в контейнер, выдавая за собственную. Но недавно, когда они с Сарой сидели в машине, дочь спросила, правдивы ли истории о дискриминации по половому признаку в Кремниевой долине:

— Значит, в основном ты работала только с парнями?

Терезия кивнула. Сара решила пойти в средние и старшие классы исключительно для девочек, увидев, как ведут себя мальчики: поднимают руку гораздо чаще девочек, спорят о том, кто лидер, кто любит спорт и кто хорош в математике и естественных науках. Ее встревожило, что в школе ее могут принять за человека второго сорта. В тот день в машине Сара сказала маме:

— Я очень горжусь тобой.

После этого Терезия получила электронное письмо от директора школы, где учился ее сын Люк. Ему было восемь.

В письме говорилось:

> *Дорогой Люк.*
>
> *Я просто хотел поблагодарить. Сегодня днем у меня была возможность заглянуть к вам в класс и послушать разговоры о том, откуда берутся изобретения. Когда дискуссия перешла к терминам «human-made» и «man-made»*[235]*, [ваш учитель] попросил класс объяснить разницу. Ты быстро поднял руку и поделился мнением, что human-made имеет больше смысла, ведь «не только мужчины что-то создают, женщины также бывают изобретательницами». Это начало разговор о том, как*

женщины создают и внедряют инновации. Спасибо, что мыслишь открыто и всесторонне, Люк!

Эти минуты с детьми приносили Терезии огромную радость, и она старалась наслаждаться ими. Она хотела, чтобы у детей была лучшая жизнь, как и ее родители когда-то желали этого для нее.

Работа в Accel и развод с Тимом изменили Терезию. Она больше не чувствовала необходимости все проверять, приходить на каждую встречу, говорить громко и часто перебивать. Создав Aspect, Терезия нашла свою зону комфорта: она работала здесь по любви.

Соня

26 марта 2018 года — знаменательная для Сони дата. 10 лет без рака. Она праздновала с подругой, которая угостила ее ужином в кафе Zuni в Сан-Франциско. Соня готовила презентацию «Путеводитель для девочек к победе». Она сократила наставления до десяти пунктов, начиная от «Не выискивай дискриминацию» и «Делай мужскую работу» до «Владей своей историей» и «Будь толстокожей».

Путеводитель для девочек навел Соню на мысль о женщинах-первопроходцах в разных областях. Марисса Майер занималась разработками в области искусственного интеллекта и картографии в Стэнфорде, стала двадцатым сотрудником Google и генеральным директором Yahoo! а затем ушла, чтобы управлять собственным технологическим инкубатором. Четырнадцатилетняя Тейлор Свифт убедила родителей переехать в Нэшвилл, когда твердо решила стать музыкальной звездой. Малала Юсуфзай, пакистанская активистка и лауреат Нобелевской премии, получила пулю в лицо, но отказалась отступить от своей веры в то, что девочки должны получать образование.

В мае Соня организовала день рождения дочери Тесс, которой исполнилось десять лет. Приближался день рождения и самой Сони, которую часто спрашивали, что бы она изменила в своей жизни. Она отвечала:

— Я бы ничего не стала менять. Никогда не замечаешь, какая именно из бед сделала тебя тем, кто ты есть.

Но когда она заглядывала в будущее, возникал образ: группа умных, веселых, увлеченных женщин за столом Broadway Angels — столом, который простирался по всему миру, как сильное и красивое знамя, слишком большое, чтобы его игнорировать. На тот момент 50 процентов инвестиций Broadway Angels приходились на компании, основанные женщинами.

Соня, южная красавица и вечная оптимистка, всегда видела мир таким, каким хотела. Там, где другие видели предвзятость, она видела возможность. Бóльшую часть своей взрослой жизни она отказывалась верить, будто мужчины и женщины отличаются на работе. Она была убеждена, что успех важнее пола, а главное — заслуги. Люди есть люди.

Этот взгляд на реальность изменился, когда Соне поставили диагноз и она принялась метаться между работой и семьей. Впервые она столкнулась с проблемами, знакомыми многим работающим женщинам. В этой борьбе она представляла себе,

каково приходится женщинам, если у них нет ее ресурсов. Она могла потерять профессиональную опору в момент уязвимости, так с чем сталкивались другие работающие женщины, жившие от зарплаты до зарплаты? Это заставило Соню испытать новые чувства: сопереживание и настойчивость.

Соня посвятила карьеру инвестициям в компании, которые затрагивали жизнь людей. Ее работа сделала интернет более безопасным и надежным. Она стала феминисткой. И, к еще большему ее удивлению, активисткой.

Магдалена

Магдалена приехала в Стамбул летом 2018 года, чтобы увидеться с друзьями и семьей, включая двоюродного брата и последнего оставшегося в живых дядю. Она провела две восхитительные недели в турецких водах у Датчи, Бозбуруна и Гечека со своим младшим сыном Троем. Затем вернулась в Стамбул на несколько дней ради встреч с местными предпринимателями и венчурными капиталистами.

У нее вышла книга «Включайся» — где Марк Бениофф написал предисловие, — и Магдалена вернулась на знакомую территорию стартапов, основала компанию Informed вместе со своим технически подкованным сыном Джастином. Одним из ее инвесторов стал фонд Aspect Ventures. Магдалена вернулась на свою интеллектуальную родину — в Кремниевую долину.

Она собиралась на встречу с Дилек Даинларли — женщиной — венчурным капиталистом, которую время от времени консультировала в течение последних шести лет. У Магдалены сложилось плотное расписание, поэтому женщины встретились, когда Магдалена ехала из азиатской части Стамбула в европейскую, а потом обратно.

Тридцатишестилетняя Дилек жила в Стамбуле с мужем и дочерью. Ее резюме будто специально составляли для венчурного капиталиста: степень бакалавра машиностроения, одна из пяти женщин в группе из 450 мужчин, степень MBA. Кроме того, когда-то Дилек была профессиональной баскетболисткой — разыгрывающим защитником. Дилек работала директором в компании Groupon. Путешествуя между Турцией и Кремниевой долиной, она нашла Магдалену, расспрашивая инвестиционных банкиров и предпринимателей об именах успешных мужчин и женщин в венчурной индустрии. Имя Магдалены всплывало снова и снова.

Женщины сразу подружились. Магдалена рассказывала, как сочетала детей и работу и как ей приходилось отказываться от всего остального, чтобы делать это хорошо. Дилек знала, что Магдалена — замечательная мать, ведь она уже познакомилась с ее сыновьями Джастином и Троем.

— Отдохни немного, но не бросай работу, — сказала Магдалена Дилек, когда та стала матерью. — Будь в курсе дел. Работа — это благословение. Ненавижу, когда женщины, получившие лучшее в мире образование, говорят: «Мне не нужно работать». Я утверждаю: «Ладно, с финансовой точки зрения она тебе не нужна, но, может быть, она нужна для других целей.

Может, это нужно лично тебе».

Они обсудили тот факт, что женщины работают больше и часто получают меньше. Магдалена рассказала: женщины в Соединенных Штатах зарабатывают восемьдесят центов на каждый доллар, заработанный мужчиной, и этот разрыв увеличивается, когда речь идет о разных расах.

— Это реальность. Не расстраивайся. Не уходи и не умирай на углу, кипя от гнева. Иди и добивайся равенства.

Магдалена встретилась с Дилек незадолго до основания Broadway Angels. Она пришла к выводу, что работа в группе женщин, имеющих аналогичный опыт, оказывает преобразующее воздействие. Раньше Магдалена не скрывала своего пола, но и не обращала на него внимания. Она делала все необходимое, чтобы построить карьеру и победить. Теперь она хотела помочь победить и всем Дилек мира.

Это новое направление заставило ее впервые задуматься о том, что значит быть феминисткой. Для нее феминисткой была та, кто хочет равной оплаты труда и равных возможностей для женщин. Это не означало, что женщины должны занимать 50 процентов руководящих должностей и 50 процентов мест в совете директоров. Магдалена не верила в квоты.

У Магдалены открылось второе дыхание в карьере. Прогуливаясь по улицам Стамбула, она прошла мимо офиса Salesforce. Компания, которую она помогала строить, стала глобальной, насчитывала около 30 тысяч сотрудников, а ее друг Марк Бениофф сделался многократным миллиардером. Salesforce Tower в Сан-Франциско официально открылась несколько месяцев назад и теперь была самым высоким офисным зданием к западу от Миссисипи. Компания сообщила о выручке в размере трех миллиардов долларов в последнем квартале с 20,4 миллиарда будущих доходов по контракту.

Возвращаясь в Моду — дом, где прошло ее детство, — Магдалена знала, что осуществила мечты отца. Именно папа отправил ее в это путешествие, полное открытий, сказав своей маленькой дочери, что она может любить молотки и гвозди и быть плотником, если захочет.

Магдалена улыбнулась, вспомнив свой диалог с папой в тот день, когда она сбежала из школы за шоколадкой. Уже за пределами слуха католических монахинь Магдалена собралась было оправдаться, но отец остановил ее. Он опустился на колени и сказал:

— Ты увидела возможность и воспользовалась ею. Ты сама должна решать, что для тебя в жизни правильно.

Затем он добавил:

— Ты не обязана подчиняться всем правилам.

Магдалена, как и многие женщины в сфере технологий и венчурного капитала, придерживалась этого кредо. Она сказала Дилек:

— Я наслаждаюсь тем, чего не знаю.

На занятиях по инженерному делу в Стэнфорде Магдалена открыла для себя радость непознаваемого: пугающую, но волнующую мысль, что нельзя полностью полагаться лишь на свой мозг. Непостижимое всегда обнадеживало, даже находясь за пределами ее восприятия и чувства реальности. Однажды Магдалена не приняла непознаваемое — и она слишком рано покинула совет директоров Salesforce. Она установила для себя неразумные, идеализированные стандарты. Это решение, принятое в страхе, стало ошибкой. Оно шло вразрез с тем, кем она была: исследовательницей, искательницей приключений, любительницей риска.

Все Alpha Girls — Магдалена, Терезия, Соня и Эм-Джей — по-своему приняли непостижимое. Только так они могли выжить и преуспеть в мире конкуренции и высоких ставок. Они прибыли в Кремниевую долину девушками, искали возможности в неопределенности. Они принадлежали к меньшинству в мире мужчин и считали победы более значительными, чем представлялось. Они жертвовали и терпели неудачи, но никогда не сдавались. Alpha Girls искали собственные пути, писали свою историю. Магдалена знала: это только начало.

Примечание автора

Идея Alpha Girls уходит корнями в мою последнюю книгу «Как построить космический корабль: банда отступников, эпическая раса и рождение частного космического полета». Путешествуя по стране и беседуя с группами инженеров, предпринимателей и ученых, я задавала себе один и тот же вопрос: «А где все женщины?» В разных коллективах находилось совсем немного женщин.

Я начала исследовать области, где женщины мало представлены, и вскоре обратила внимание на венчурный капитализм как отрасль, которая не слишком хорошо известна, несмотря на огромное влияние. Венчурный капитализм значит гораздо больше, чем любая другая сфера мира технологий, и контролируют денежные потоки именно мужчины. Венчурные капиталисты вкладывают деньги в идеи предпринимателей. Успешные стартапы формируют и изменяют наш образ жизни: от способов коммуникации до технологий, которые мы используем, от автомобилей, до революционных медицинских процедур.

Я начала свое исследование в конце 2016 года, и только шесть процентов инвестиционных партнеров в венчурных компаниях были женщинами, а около двух процентов венчурных долларов пошли в компании, основанные женщинами. Из 130 миллиардов долларов, которые венчурные фирмы инвестировали в прошлом году, ничтожные 2,6 миллиарда достались женщинам. Я хотела узнать, что означает такое скрытое неравенство для остального мира.

Мелинда Гейтс выразилась предельно лаконично: «если не изменится венчур, не изменится и остальное». Гейтс, инженер и сопредседательница «Фонда Билла и Мелинды Гейтс», недавно начала трудиться над представленностью женщин в мире технологий. Она сосредоточилась на этом после работы в развивающихся странах, где увидела, как наделенные полномочиями женщины трансформируют общества. Гейтс задалась вопросом, как далеко продвинулись Соединенные Штаты в этой сфере. Ответ — «недостаточно далеко». По мнению Мелинды, реформирование мира технологий должно начаться с венчурного капитала.

В старом добром закрытом мужском клубе Кремниевой долины мужчины — венчурные капиталисты приглашают других мужчин — венчурных капиталистов на сделки и финансируют мужчин-основателей. Основатели-мужчины продолжают нанимать людей, похожих на них. Когда крупные компании

приобретают стартапы, мужской коллектив поглощается более крупной мужской компанией. Это означает, что программное обеспечение, аппаратные средства, приложения, социальные сети, ИИ и многое другое создаются, финансируются и управляются мужчинами.

Но корректировка гендерного баланса касается не только равенства — она отразится и на результатах работы и процветании глобальной экономики. Женщины составляют половину населения мира и половину его потенциала. Исследования показывают, что в компаниях с большей представленностью, особенно с бóльшим числом женщин на руководящих должностях, выше отдача от капитала и количество инноваций, чем в фирмах без такого руководства. Компании с бóльшим числом женщин на уровне руководства и совета директоров — лучше. Стартапы с хотя бы одной женщиной-основателем приходят к лучшей отдаче от инвестиций. Компании, которые лучше всего справляются с гендерным разнообразием в исполнительных командах, статистически склонны иметь доходность выше среднего.

Прежде чем разыскать женщин венчурного капитала, я хотела разобраться в самой отрасли. О Кремниевой долине много писали, и я работала журналисткой в *San Francisco Chronicle* два десятилетия, так что она едва ли была мне чужда. Но я сама хотела увидеть, как возникла эта динамичная предпринимательская экосистема. Я хотела узнать, как она пустила корни на тихом участке земли, известном как Сэнд-Хилл-роуд. Я хотела составить собственное мнение о том, как венчурные капиталисты и предприниматели изменили мир. Я начала со встречи со многими отцами-основателями венчурного капитала — да, все они мужчины. Я часами беседовала с легендами индустрии, в том числе с Артуром Роком, Биллом Дрейпером, Питчем Джонсоном, Ридом Деннисом, Ирвином Федерманом и Доном Валентайном. Много лет назад я также имела удовольствие взять интервью у Тома Перкинса — соучредителя Kleiner Perkins Caufield & Byers. Я встретилась с адвокатом Ларри Сонсини, он в течение десятилетий был советником в мире технологий. Я поговорила со многими молодыми венчурными капиталистами мужского пола, включая Джона Фишера из Draper Fisher Jurvetson, который начал указывать мне на настоящих «единорогов» его индустрии — преуспевших женщин.

Удивительно, но их истории никто не рассказывал. Однако в этом отношении они похожи на всех женщин, чей вклад недооценивается, умаляется или просто игнорируется (даже

Фриду Кало в некрологе в *New York Times* называли «женой Диего Риверы»). Я беседовала с Ридом Хоффманом, венчурным капиталистом Greylock Partners и соучредителем LinkedIn. Взяла интервью у историков, экспертов по гендерным вопросам и предпринимателей. Постепенно я нашла моих первопроходцев, моих Alpha Girls — женщин венчурного бизнеса, которые работали в своих бункерах как единственные женщины — генеральные инвестиционные партнеры в фирмах. Они были одними из первых женщин в Соединенных Штатах, ставших партнерами в крупных венчурных компаниях. Они преуспели в мире, решительно настроенном против них.

Мое исследование для этой книги было уже в самом разгаре, когда поднялось движение Meetoo, разоблачающее мужчин в Голливуде, Кремниевой долине и почти во всех отраслях, какие только можно себе представить. Начался международный диалог по гендерным вопросам, предвзятости, власти, злоупотреблениям и неприемлемому поведению на работе. MeeToo повлияло на мое исследование. Alpha Girls стали смелее делиться важными историями. Коллектив — это сила.

Тем не менее временами было мучительно трудно заставить героинь этой книги быть откровенными по поводу своих недостатков и слабых мест, говорить о предательстве на работе или дома. Эти женщины строили карьеру, оставались сильными и невозмутимыми, носили свои защитные костюмы и играли по правилам, установленным мужчинами. Они блестяще справились с минами на чисто мужском поле: знали, когда игнорировать неуместную шутку и когда воспринимать ее всерьез, когда присоединиться к сетевому мероприятию и когда пропустить, когда быть командным игроком и когда бороться за сделку. В моей книге содержится очень много уроков.

Теперь я понимаю, что просила этих женщин пойти на большой риск, поделившись своими успехами, неудачами и сожалениями. Они открывали болезненные главы своей жизни, и это оказалось для них нелегко. Венчурный капитал — отрасль, где важны связи и отношения. Сейчас, несмотря на резкий рост числа женщин, около трех четвертей американских венчурных фирм по-прежнему не имеют ни одного партнера-инвестора из их числа. В фирмах, где женщинам дали такую возможность, чаще всего только одна женщина-партнер, а не несколько. Редко можно найти топовые фирмы венчурного капитала с более чем одним партнером-женщиной.

Вы, наверное, спрашиваете, как я выбирала своих главных героинь. Конечно, есть и другие женщины-первопроходцы, которые были предпринимателями и венчурными капиталистами,

и многие из их историй частично рассказаны в этой книге. Я искала небольшую группу женщин, которые неоспоримо самостоятельно заключили ключевые для формирования индустрии сделки в сферах оборудования, программного обеспечения, электронной коммерции, кибербезопасности или социальных сетей; и я хотела представить женщин разных поколений, характеров и происхождения. Я задумала рассказать их истории на работе и дома, показать сложную жизнь. Я изучала следующие вопросы: «Как мужчины поддерживают или сдерживают нас?» и «Как мы, женщины, ограничиваем себя?». Я хотела посмотреть, как выглядит Кремниевая долина с точки зрения женщины.

Это может показаться неожиданным, но, пока я писала Alpha Girls, я часто думала о телесериале «Секс в большом городе» по книге Кэндис Бушнелл. Так же как читатели и зрители отождествляют себя с Кэрри, Мирандой, Самантой или Шарлоттой, я надеюсь, читатели Alpha Girls найдут общие черты с Терезией, Магдаленой, Соней или Эм-Джей. Они скажут: «Я такая же, как Эм-Джей» или «Я совсем как Терезия». Женщины из Alpha Girls отлично разбираются в математике, инженерии, финансах, компьютерах и бизнесе. Но, как и вымышленные персонажи «Секса в большом городе», реальные Alpha Girls пытались найти свой путь в мире.

Когда женщины видят других женщин на руководящих или успешных должностях, они переосмысливают и собственные возможности. Alpha Girls дают нам столь нужные женские фенотипы. Это обычные женщины: дочери иммигрантов, дантистов, учителей и торговцев. Они изобретали, финансировали и помогали создавать компании, которые изменяли отрасли. Они сами заработали кучу денег. Теперь они пытаются переписать правила для женщин в венчуре и за его пределами. В Кремниевой долине поднялось восстание, но оно только начиналось.

Хотя в истории есть мужчины, ведущие себя плохо, есть также замечательные мужчины, которые были союзниками женщин и никогда не рассматривали пол как проблему. Им есть чему нас научить. В целом я смотрю на венчурную индустрию как на одну из самых важных и динамичных. Именно там куется будущее. Это отличное место для мужчин и женщин, но теперь я вижу, что женщины особенно хорошо подходят для венчура. Женщины являются самыми влиятельными потребителями в мировой экономике, отвечают за 80 процентов всех покупок. Женщины — венчурные капиталисты, которых я знаю, умны, ориентированы на факты и обладают интуицией.

Наконец, я хотела поделиться своими мыслями о термине Alpha Girls. Да, я пишу о женщинах. Но мне нравится слово girl. На мой взгляд, в нем есть сила, мужество и решимость. Девочки грозные, заботливые, полные надежд, храбрые, умные и сильные. Посмотрите на Терезию Гоу, Соню Перкинс, Эм-Джей Элмор, Магдалену Ешиль и многих других женщин в этой книге. Исследования побудили меня вернуться к историям известных Alpha Girls, таких как теннисистка Билли Джин Кинг, юрист Рут Бадер Гинзбург и активистка Малала. Я исследовала истории Alpha Girls, от первой черной женщины, избранной в Конгресс США, до молодых черных девушек из движения за гражданские права или грозной крестьянки в Первой мировой войне[236], ставшей первой женщиной-офицером российской армии.

Сегодня Alpha Girls повсюду, и их истории должны быть рассказаны. Это первые женщины, которые командуют штурмовыми кораблями в Персидском заливе; женская группа барабанщиц в Бразилии, нарушающая гендерные границы; женщины-фермеры, борющиеся с сексуальным насилием и дискриминацией; первая женщина — командир полка Цитадели[237]; иранские женщины, нарушающие закон, сбрасывающие платки; миллионы женщин в Южной Индии, которые стояли плечом к плечу в Новый год, чтобы протестовать против сексизма и угнетения.

На мой взгляд, Alpha Girl — это женщина любого возраста, которая не отказывается от своей мечты. Она игнорирует то, что представляется невозможным, и показывает: возможно все. Как в Стамбуле отец сказал Магдалене Ешиль, девушке, которая любила молоток и гвозди больше, чем любую куклу: «В этой жизни ты должна решать, что для тебя правильно. Ты не обязана подчиняться всем правилам».

Я с нетерпением жду встречи с нарушающими правила Alpha Girls со всего мира, чтобы услышать ваши истории и оживить дискуссии о том, как мы преуспеваем, почему мы терпим неудачу, как мы снова поднимаемся и делаем все лучшее для женщин вокруг нас и для следующего поколения мальчиков и девочек.

Я надеюсь, вы поделитесь со мной своими историями, и мы убедимся, что Alpha Girls прошлого, настоящего и будущего займут место в учебниках истории.

Свяжитесь со мной:
julianguthriesf.com
E-mail: alphagirlsbook@gmail.com
Twitter: @JulianGuthrie
Facebook: https://www.facebook.com/AlphaGirlsStories/

Благодарности

Моя мама Конни Гатри — настоящая Alpha Girl. Ей было 12 лет, когда в 1946 году она увидела первый Открытый женский чемпионат по гольфу в США, состоявшийся в загородном клубе Spokane города Спокан, штат Вашингтон. Она с вдохновением наблюдала за первопроходцами, которые создали женскую профессиональную ассоциацию гольфа: Милдред Эллой «Деткой» Дидриксон Захариас, Пэтти Берг, Бетти Джеймсон и Луизой Сагс.

Конни занялась гольфом в 1951 году, в 12 лет. Когда ей исполнилось 16, она впервые выиграла в женском чемпионате по гольфу в Спокане. Она заняла второе место в четырнадцать лет, в первый год соревнований, неожиданно проиграв на тридцать седьмой лунке. Она выиграла чемпионат Спокана еще пятнадцать раз, «отойдя» от этого после шестнадцатой победы.

Конни выиграла любительский чемпионат штата Айдахо в 1951 и 1952 годах, а также чемпионат женской ассоциации гольфа штата Вашингтон в 1951 и 1980 годах. Ее победы в 1951 году особенно примечательны, учитывая, что ей только исполнилось шестнадцать лет. В 1953 году она стала первой — и последней — женщиной, игравшей в мужской команде по гольфу в Университете Гонзага, где получила полную стипендию.

В то время возможности для женщин в спорте были ограничены, поэтому она отправилась в мужскую команду и легко прошла отбор, уже выиграв чемпионаты города и штата. Иногда мужчины из конкурирующих команд подходили к первой лунке, узнавали о соперничестве с Конни, которая была столь же великолепна, сколь и талантлива, и заявляли: «Я не буду соревноваться с женщиной». Победы над этими лицемерами особенно приятны. Но Национальная ассоциация студенческого спорта (NCAA) в том же году объявила, что женщинам запрещается играть в мужских командах. NCAA не позволили моей матери играть в мужской команде, не оставили ей других вариантов, так как в колледже не было женских спортивных команд. По ее мнению, это «довольно мерзкое» решение.

В 1953 году моя мама стала Мисс Спокан и официальным лицом города. Затем она взяла отпуск, подняла семью и вернулась к гольфу десятилетия спустя. Она снова начала играть, потому что скучала по соревнованиям и хотела чего-то только для себя. В 1984-м мама перенаправила свою энергию на любимый вид спорта и устроила историческое возвращение. Она одержала выдающиеся победы, стала лучшим гольфистом-любителем в Соединенных Штатах, выиграла в 1984 и 1986 годах чемпионат

Ассоциации гольфа среди женщин-любителей США.

Она выиграла женский любительский чемпионат Тихоокеанской северо-западной ассоциации гольфа (PNGA) в 1984 году, Западный любительский чемпионат для женщин старшего возраста в 1986 году и любительский чемпионат для женщин старшего возраста PNGA в 1993 году. Она обнаружила преимущества возраста, она говорила: «Это в некотором смысле помогает, ведь с годами ваше отношение и моральная выдержка выходят на лучший уровень». Golf Digest признали ее одной из самых стильных женщин в гольфе. Ее приняли в Зал славы Университета Гонзага, Зал славы Inland Northwest и Зал славы Тихоокеанской северо-западной ассоциации гольфа. Это моя мама — моя лучшая подруга, отличный образец для подражания и настоящая Alpha Girl.

Наконец, я выражаю сердечную благодарность моему литературному агенту Джо Велтру, талантливому редактору Роджеру Шоллю и другу и редактору Дэвиду Льюису. Еще раз спасибо Терезии, Эм-Джей, Магдалене и Соне за то, что доверили мне свои важные истории. Спасибо Мартину Мюллеру, моему брату Дэвиду Гатри и моему сыну Роману.

Роман, ты моя гордость и радость. Помни, сильные люди защищают себя, а самые сильные защищают других. Я знаю, ты всегда будешь делать и то и другое.

Об авторе

Джулиан Гатри двадцать лет писала для *San Francisco Chronicle*, получила множество наград и неоднократно номинировалась на Пулитцеровскую премию. Автор трех научно-популярных книг: «Благодать повседневных святых» (The Grace of Everyday Saints), «Миллиардер и механик» (The Billionaire and the Mechanic) и «Как построить космический корабль» (How to Make a Spaceship). Живет в районе Залива Сан-Франциско.

ЛУЧШИЕ КНИГИ О БИЗНЕСЕ С ЛОГОТИПОМ ВАШЕЙ КОМПАНИИ? ЛЕГКО!

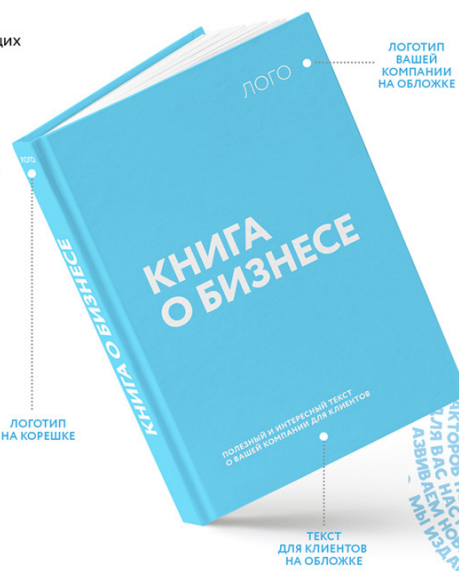
Удивить своих клиентов, бизнес-партнеров, сделать памятный подарок сотрудникам и рассказать о своей компании читателям бизнес-литературы? Приглашаем стать партнерами выпуска актуальных и популярных книг. О вашей компании узнает наиболее активная аудитория.

ПАРТНЕРСКИЕ ОПЦИИ:

- Специальный тираж уже существующих книг с логотипом вашей компании.
- Размещение логотипа на супер-обложке для малых тиражей (от 30 штук).
- Поддержка выхода новинки, которая ранее не была доступна читателям (50 книг в подарок).

ПАРТНЕРСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ:

- Рекламная полоса о вашей компании внутри книги.
- Вступительное слово в книге от первых лиц компании-партнера.
- Обращение первых лиц на суперобложке.
- Отзыв на обороте обложки вложение информационных материалов о вашей компании (закладки, листовки, мини-буклеты).


ЛОГО
ЛОГОТИП ВАШЕЙ КОМПАНИИ НА ОБЛОЖКЕ
КНИГА О БИЗНЕСЕ
ЛОГОТИП НА КОРЕШКЕ
ПОЛЕЗНЫЙ И ИНТЕРЕСНЫЙ ТЕКСТ О ВАШЕЙ КОМПАНИИ ДЛЯ КЛИЕНТОВ
ТЕКСТ ДЛЯ КЛИЕНТОВ НА ОБЛОЖКЕ

У вас есть возможность обсудить свои пожелания с менеджерами корпоративных продаж. Как?

Звоните:
+7 495 411 68 59, доб. 2261

Заходите на сайт:
eksmo.ru/b2b

Примечания

1

В русском языке достаточно распространено название «Силиконовая долина» из-за ошибочного перевода с английского Silicon Valley. Однако этимологически верный перевод — «Кремниевая долина». Это название происходит от использования кремния как полупроводника при производстве полупроводниковых приборов. — *Здесь и далее, если не указано иного, примечания переводчика.*

2

Университет Пёрдью — общественный университет исследования естественных наук в США.

3

Перечисленные архитектурные особенности отсылают к Уолл-стрит, которая считается историческим центром финансового квартала Нью-Йорка.

4

Автомобиль представительского класса, долгое время его считали флагманом Lincoln.

5

В американской культуре и истории фронтиром называют зону освоения Дикого Запада, которая располагалась на территории таких современных штатов, как Северная Дакота, Южная Дакота, Монтана, Вайоминг, Колорадо, Канзас, Небраска, Оклахома и Техас. Здесь же термин используется метафорично, подразумевая территорию, где происходят перемены.

6

Сэмюэль Брэннан первый обнародовал Калифорнийскую золотую лихорадку, стал ее первым миллионером, основал первую газету в Сан-Франциско «California Star».

7

Ливай Страусс — основал компанию «Levi Strauss & Co.», считается изобретателем джинсов.

8

Джон Студебеккер вместе с братьями основал компанию «Studebaker Corporation», которая стала третьим крупнейшим автопроизводителем в Америке.

9

Генри Уэллс и Уильям Фарго — основатели финансовой компании «American Express» и банковской компании «Wells Fargo», которая входит в «большую четверку» банков США.

10

Уильям Хьюлетт и Дейв Паккард основали компанию Hewlett-Packard (HP), одну из крупнейших американских компаний в сфере информационных технологий.

11

Боб Нойс — основатель корпорации Intel, один из изобретателей интегральной схемы, один из основателей Fairchild Semiconductor, считавшейся одной из ключевых фирм Кремниевой долины в 1960-х годах.

12

Гордон Мур — основоположник «закона Мура» и один из основателей компании Intel.

13

Энди Гроув — сооснователь корпорации Intel, сумевший вывести компанию из кризиса.

14

Ларри Эллисон — сооснователь, председатель совета директоров и директор по технологиям корпорации «Oracle», крупнейший акционер компании NetSuite, начальный инвестор компании Salesforce.com.

15

Ларри Пейдж — разработчик и сооснователь поисковой системы Google.

16

Сергей Брин — разработчик и основатель поисковой системы Google.

17

Трэвис Каланик — соучредитель пиринговой файлообменной компании RedSwoosh и сетевой транспортной компании Uber.

18

Марк Бениофф — один из сооснователей, председатель совета директоров и генеральный директор корпорации Salesforce.com, ранее работал менеджером по продажам в корпорации Oracle и в возрасте 25 лет получил должность вице-президента компании.

19

Афроамериканка, общественная деятельница. В 1955 году отказалась в автобусе уступить место белокожему пассажиру в отсеке «для белых», несмотря на требование водителя. Этот поступок имел огромный общественный резонанс. — *Прим. ред.*

20

Fairchild Semiconductor — компания, впервые в мире в 1959 году создавшая интегральную схему, пригодную для массового производства.

21

Teledyne — предоставляет передовые технологии для рынков промышленного роста.

22

ROLM — компания, которая занималась производством военных компьютеров и оборудования автоматических телефонных станций.

23

Amgen — транснациональная биофармацевтическая компания, которая занимается производством и внедрением инновационных лекарственных препаратов, является крупнейшей в мире независимой биотехнологической фирмой.

24

Genentech — биотехнологическая корпорация.

25

Advanced Micro Devices — производитель интегральной микросхемной электроники.

26

Atari — компания по производству и изданию компьютерных игр.

27

Oracle — крупнейший производитель программного обеспечения для организаций, крупный поставщик серверного оборудования.

28

Electronic Arts — корпорация, занимающаяся распространением видеоигр.

29

Compaq — компания по производству персональных компьютеров.

30

FedEx — компания, предоставляющая почтовые, курьерские и другие услуги логистики по всему миру.

31

Netscape — корпорация, работавшая в сфере IT-индустрии, направленная на разработку программного обеспечения для Интернета.

32

LSI занималась разработкой полупроводников и программного обеспечения, которые ускоряют хранение и создание сетей в центрах обработки данных, мобильных сетях и клиентских компьютерах.

33

Yahoo! — компания, владевшая поисковой системой и предоставляющая ряд сервисов, включая электронную почту Yahoo! Mail — один из старейших и наиболее популярных в Интернете.

34

Cisco — транснациональная компания, разрабатывающая и продающая сетевое оборудование, предназначенное в основном для крупных организаций и телекоммуникационных предприятий.

35

Salesforce — разработчик одноименной CRM-системы.

Stanford's Low-Overhead Time-Sharing center (LOTS).

37

Национальная ассоциация студенческого спорта.

38

Кэрри Фишер — актриса, получившая известность благодаря роли принцессы Леи Органы в киносаге «Звездные войны».

39

Сигурни Уивер — актриса, ставшая популярной после исполнения роли Эллен Рипли в фильмах «Чужой», «Чужие», «Чужой 3» и «Чужой: Воскрешение».

40

Фэрре Фосетт — актриса и модель, четырехкратная номинантка премии «Эмми» и шестикратная номинантка премии «Золотой глобус».

41

Жаклин Биссет — актриса, известна благодаря главной роли в фильме «Наполеон и Жозефина», номинировалась на премии «Сезар», «Эмми», «Золотой Глобус».

42

Дебби Харри — певица, лидер и вокалист группы «Blondie», исполнитель синглов «New York, New York», ее музыкальная композиция «Call Me» выиграла «Золотой глобус» как лучшая песня к фильму.

43

Программа изучения двух направлений инженерии: industrial engineering (промышленная инженерия) и electrical engineering (электротехника).

44

Речь о Стиве Джобсе и Стиве Возняке — основателях компании.

45

Сеть универсальных магазинов в Америке.

46

Kool-Aid — марка ароматизированных смесей для приготовления напитков.

47

MBA — магистерская степень в области делового администрирования.

48

ASK Computer Systems — ранее существующая компания по производству ПО для бизнеса.

49

Это совокупность технологий и методов, используемых для определения того, как производится продукция.

50

GBS (Graduate School of Business) — Высшая школа бизнеса Стэнфордского университета

51

МТИ (Массачусетский технологический институт) — университет и исследовательский центр, расположенный в Кембридже. Одно из самых престижных технических учебных заведений США и мира.

52

Institutional Venture Partners (IVP) — одна из старейших инвестиционных фирм, специализирующаяся на венчурном капитале на поздних стадиях и инвестициях в акционерный капитал.

53

Тендер — специальный железнодорожный вагон, прицепляемый к паровозу, предназначенный для перевозки запаса топлива для локомотива.

54

Пало-Альто — город, расположенный на Северо-Западе Санта-Клара, штат Калифорния, США.

55

General Motors — крупнейшая американская автомобильная корпорация.

56

От созвучия с фамилией Терезии Гоу (Gouw) и *англ.* sow — «свинья».

57

Лига плюща — американская студенческая спортивная конференция, в которую входят спортивные команды из восьми частных университетов на северо-востоке США.

58

Magna cum laude — уровень отличия, использующийся в американской системе высшего образования. В переводе с латинского «с великой честью».

59

Charles River — американская корпорация, специализирующаяся на разнообразных доклинических и клинических лабораторных услугах для фармацевтической, медицинской и биотехнологической промышленности.

Bain — международная консалтинговая компания.

61

TA Associates занимается выкупом и миноритарной рекапитализацией прибыльных растущих компаний.

62

Citgo — компания по переработке, транспортировке и продаже транспортного топлива, смазочных материалов, нефтехимических продуктов и других промышленных товаров.

63

Dun & Bradstreet — американская компания, специализирующаяся на сборе, каталогизации и анализе информации о субъектах бизнеса и составлении кредитных рейтингов, ведет крупнейший в мире реестр сведений о частных компаниях.

Symantec — один из мировых лидеров среди компаний, занимающихся разработкой программного обеспечения в области информационной безопасности и защиты информации.

65

McAfee Associates — подразделение американской компании Intel Security, разработчик антивирусного программного обеспечения под маркой McAfee.

66

Lockheed — военно-промышленная корпорация, специализирующаяся на авиастроении, авиакосмической технике, судостроении, автоматизации почтовых служб и аэропортовой инфраструктуре и логистике.

67

Summit Partners — частная инвестиционная фирма, которая предоставляет инвестиции в акционерный капитал, венчурный капитал и кредиты для роста, рекапитализации и выкупа менеджмента.

68

Menlo Ventures — венчурная компания, инвестирует в технологии для потребителей, предприятий и биологических наук на ранней стадии.

69

Sequoia Capital — венчурный фонд, среди успешных инвестиций Валентайна — вложение в Apple в 1978 году.

Advanced Micro Devices — производитель интегральной микросхемной электроники.

71

Фраза из 22-го Псалма Давида в русском синодальном переводе звучит так: «Если я пойду и долиною смертной тени, не убоюсь зла, потому что Ты со мной». — *Прим. ред.*

72

Хула — гавайский танец, сопровождаемый ритмической музыкой и песнопением, известным под названием меле.

73

McDonnell Douglas — авиастроительная компания, во второй половине XX века являлась крупным производителем военных самолетов и одним из крупнейших производителей коммерческих авиалайнеров.

74

IBM — один из крупнейших в мире производителей и поставщиков аппаратного и программного обеспечения, а также IT-сервисов и консалтинговых услуг.

75

Unix — семейство переносимых, многозадачных и многопользовательских операционных систем.

76

IPO (сокращение от *англ.* Initial Public Offering) — первичное размещение акций, процесс продажи компанией или ранними инвесторами акций частной компании на фондовом рынке; в результате компания становится публичной, а бумаги — доступными широкому кругу инвесторов.

77

Booz Allen Hamilton Holding Corporation является материнской компанией Booz Allen Hamilton Inc., американской консалтинговой фирмы по управлению и информационным технологиям.

78

Кампари — горький ликер красного цвета на основе трав и фруктов.

79

Джерри Янг — интернет-предприниматель, соучредитель и бывший генеральный директор компании Yahoo! Inc.

80

Дэвид Фило — бизнесмен и сооснователь Yahoo!

81

Джефф Ральстон — основатель Yahoo Mail.

82

Джессика Ливингстон — один из основателей венчурного фонда Y Combinator, написала книгу «Founders at Work: Stories of Startups' Early Days» — собрание интервью Стива Возняка, Митча Капора, Рэя Оззи и Макса Левчина.

83

Кэти Митич — директор Facebook по продвижению на мобильных платформах.

Хайди — созвучно английскому hide (прятаться).

85

JCPenney — американская сеть универмагов.

86

Жан-Клод Килли — французский горнолыжник, победитель зимней Олимпиады 1968 года.

87

Montgomery Securities NationsBank — инвестиционный банк, который специализировался в сфере высоких технологий и здравоохранения.

88

Patagonia — американская компания по производству верхней одежды.

89

Слалом (норв. slalåm, лыжный след на склоне) — спуск с горы на лыжах по трассе длиной 450–500 метров, размеченной воротами.

90

PowerBook Duo — небольшой ноутбук, выпускавшийся и продававшийся Apple Computer с 1992 по 1997 год.

91

«Аполлон-11» — американский пилотируемый космический корабль серии «Аполлон».

92

Merrill Lynch — крупный американский инвестиционный банк, интегрированный в структуру Bank of America, со штаб-квартирой в Нью-Йорке.

93

Porsche Boxster — двухместный автомобиль с шестицилиндровым оппозитным мотором.

94

Тайцзицюань — китайское боевое искусство, один из видов ушу.

Craigslist — сайт электронных объявлений.

96

Cessna — американский производитель самолетов.

97

Applied Digital Access — поставщик решений по управлению производительностью сети для поставщиков телекоммуникационных услуг. Компания специализируется на системах, программном обеспечении и услугах, которые управляют производительностью, качеством, надежностью и доступностью сетей поставщика телекоммуникационных услуг.

98

Aspect Communications — многонациональная компания, специализирующаяся на технологиях и обслуживании клиентов.

99

Bridge Communications специализировалась на соединении различных видов сетей.

100

Netrix — IT-консалтинговая компания, предоставляет управляемые IT-услуги и решения для IT-инфраструктуры для каждой области IT-ландшафта.

101

Экспоненциальный рост — возрастание величины, когда скорость роста пропорциональна значению самой величины.

102

Дотком (*англ.* dot-com) — термин, применяющийся по отношению к компаниям, чья бизнес-модель целиком основывается на работе в рамках интернета.

103

Real Networks — поставщик программного обеспечения и услуг для потоковой передачи мультимедиа через Интернет, предоставляет услуги онлайн-развлечений на основе подписки, а также мобильные развлечения и услуги обмена сообщениями.

VeriSign — поддерживает разнообразные сетевые инфраструктуры, предлагает услуги по обеспечению безопасности, включая управляемую службу DNS, противодействие распределенным атакам типа «отказ в обслуживании» (DDoS) и уведомление о киберугрозах.

105

Exodus — криптокошелек.

106

Inktomi — компания, предоставляющая программное обеспечение для интернет-провайдеров.

107

Priceline — туристическое онлайн-агентство, которое находит скидки на покупки, связанные с поездками.

108

Webvan — компания доткомов и продуктового бизнеса, доставляла товары на дом клиентов в течение 30 минут после их выбора.

109

IDG Ventures — глобальное семейство венчурных фондов.

110

F5 Labs — транснациональная корпорация, специализирующаяся на услугах, связанных с интернет-сайтами и приложениями.

111

Vermeer Technologies — компания-разработчик программного обеспечения.

Priority Call Management — платформа, которая объединяет сервисную логику, голосовые ресурсы и управление вызовами со стандартными API в сетевое решение операторского уровня.

113

Bell Labs — крупный исследовательский центр в области телекоммуникаций, электронных и компьютерных систем.

114

Goldman Sachs — один из крупнейших в мире инвестиционных банков, являющийся финансовым конгломератом, т. е. юридическим лицом, в состав которого входят компании, осуществляющие предпринимательскую деятельность в различных отраслях экономики.

115

Кирпичи и клики — в жаргоне бизнес-среды «кирпичами» называют присутствие в офлайне, а «кликами» — в онлайне.

116

Бейб Рут — профессиональный американский бейсболист, выступавший 22 сезона в Главной лиге бейсбола с 1914 по 1935 год, поставивший множество до сих пор не побитых рекордов. Эффектом Бейба Рута называют соотношение частоты против величины выигрыша в ожидаемой ценности.

117

Foundation Capital — фирма венчурного капитала.

118

Alaska Airlines — авиакомпания Соединенных Штатов Америки.

119

Monsanto — многоотраслевая транснациональная компания, мировой лидер биотехнологии растений.

120

Ангел-инвестор — частный венчурный инвестор, обеспечивающий финансовую и экспертную поддержку компаний на ранних этапах развития.

121

Sutter Hill Ventures — частная инвестиционная компания, специализирующаяся на венчурных инвестициях в технологические стартапы.

122

Draper Fisher Jurvetson — венчурная фирма, специализирующаяся на инвестициях в корпоративные, потребительские и прорывные технологии.

123

Staples — американская офисная розничная компания. Занимается в основном продажей канцелярских и сопутствующих товаров.

Accel Partners — американская венчурная компания.

125

Neiman Marcus — американская сеть роскошных универмагов, принадлежащих Neiman Marcus Group.

«Большим островом» иногда называют Гавайи.

127

T/Maker — одна из первых программ для работы с электронными таблицами, разработанная для пользователя персонального компьютера.

128

Paine Webber — инвестиционная компания и брокерская фирма, которая была приобретена швейцарским банком UBS в 2000 году.

129

«Шоу Мэри Тайлер Мур» — популярный американский комедийный телесериал с Мэри Тайлер Мур в роли Мэри Ричардс, одинокой женщины за тридцать, работающей на радиостанции в Миннеаполисе.

130

Digital Research — компания, созданная американским ученым Гари Килдаллом для продвижения и разработки его операционной системы CP/M и связанных с ней продуктов. Это была первая крупная софтверная компания на рынке микрокомпьютеров

131

McCormack & Dodge разрабатывает финансовое программное обеспечение.

132

US Venture Partners — венчурная инвестиционная фирма, специализирующаяся на ранней стадии деятельности в области кибербезопасности, корпоративного программного обеспечения, мобильной и электронной коммерции для потребителей, здравоохранения и медицинских услуг на основе ИТ.

133

RealNetworks — компания-поставщик программного обеспечения и услуг для потоковой передачи мультимедиа через Интернет.

Macromedia — один из крупнейших производителей программ, так или иначе связанных с WEB.

135

Portal Software — один из первых провайдеров интернет-услуг.

136

Polycom — компания-производитель систем аудио-, видеоконференцсвязи и инфраструктурных средств.

137

IdeaLab — первый в мире бизнес-инкубатор, основанный в 1996 году.

138

UAW (United Automobile Workers) — американский профсоюз работников автомобильной промышленности.

139

LSI Logic — компания, которая занималась разработкой полупроводников и программного обеспечения, которые ускоряют хранение и создание сетей в центрах обработки данных, мобильных сетях и клиентских компьютерах.

140

WebMD — корпорация, известная прежде всего как онлайн-издатель новостей и информации, касающихся здоровья и благополучия человека.

141

Sun Microsystems — компания-производитель программного и аппаратного обеспечения.

142

Clarify — аналитическая логическая платформа следующего поколения для индустрии контакт-центров.

143

Sun Microsystems — производитель программного и аппаратного обеспечения.

Maytag — американский бренд бытовой техники.

145

FedEx — американская компания, предоставляющая почтовые, курьерские и другие услуги логистики по всему миру.

Глава Siebel Systems.

147

Benchmark Capital — венчурная фирма, которая предоставляет стартовые деньги стартапам.

148

Барбара Уолтерс — американская телеведущая, стала известной благодаря утренним новостям Today на NBC.

149

Carry (сокр. от Carried Interest) — «удерживаемое вознаграждение» — установленная норма вознаграждения, выплачиваемого управляющей компании инвестиционного фонда или отдельным членам управляющей команды фонда.

150

Пояс с флагами используется во флаг-футболе — версии американского футбола, где, вместо того чтобы сбить игрока, обороняющаяся команда должна сорвать флаг или ленточку («обесфлажить») с игрока, владеющего мячом.

151

J. P. Morgan & Company — ведущая глобальная фирма, предоставляющая финансовые услуги, и одно из крупнейших банковских учреждений в Соединенных Штатах, работающее по всему миру.

152

Охота на мусор — игра, где игрокам выдается список предметов, которые они должны обнаружить в оговоренном пространстве за определенное время.

153

Nortel Networks Corporation — канадский производитель телекоммуникационного оборудования.

154

Liberty Software — компания, занимающаяся программным обеспечением для аптек для успеха аптек, помогает аптекам повысить прибыльность, безопасность пациентов и качество обслуживания клиентов.

155

Friendster — одна из первых социальных сетей в мире.

156

NetZero — интернет-провайдер.

157

CarsDirect — американский онлайн-портал по автомобильным исследованиям и сервису покупки автомобилей.

Около 316 квадратных метров. — *Прим. ред.*

159

Си-Би — сокращение от «гражданский диапазон», принятое для обозначения безлицензионной, доступной всем гражданам радиосвязи на коротких волнах в диапазоне 27 МГц.

160

Мама одного из детей в обучаемой группе, которая безвозмездно, по собственному желанию помогает воспитателю в начальной школе, работая с детьми.

161

Джим Брейер — венчурный капиталист, партнер фонда Accel Partners, президент Accel Management Company и основатель/CEO Breyer Capital.

162

Джим Гётц — венчурный капиталист, партнер фонда Accel Partners.

Джим Шварц — основатель компании Accel.

Метафора в данном случае заключается в уровне сложности удара: хоум-ран представляется более сложным хитом (удар, при котором отбивающий достиг первой базы), но более зрелищным и результативным. Сингл и дабл — менее сложные и более надежные хиты.

165

Питер Фентон — венчурный капиталист, генеральный партнер компании Benchmark.

166

Forescout — один из разработчиков автоматизированных решений по управлению безопасностью для предприятий и государственных организаций.

167

Check Point Software Technologies — компания, работающая в сфере IT-безопасности. Разрабатывает программные и аппаратные системы, включая межсетевые экраны и средства организации виртуальных частных сетей.

168

Home Depot — американская торговая сеть, являющаяся крупнейшей на планете по продаже инструментов для ремонта и стройматериалов.

169

Том Зибель — основатель компании Siebel, которая занимается производством программного обеспечения для организаций.

170

Enron — американская энергетическая компания, обанкротившаяся в 2001 году.

171

WorldCom — телекоммуникационная компания, обонкротилась в 2002 году.

172

Stitch and Bitch — название, которое со второй половины XX века использовалось для обозначения групп по вязанию, где женщины собирались, чтобы вязать и общаться.

173

Canaan — компания является мировым лидером в производстве серверов Blockchain и разработке микропроцессорных решений ASIC.

174

Спиннинг — спортивные занятия на велотренажере.

175

Charles River Ventures — венчурная фирма, специализирующаяся на ранних инвестициях в технологии и новые медиа-компании.

Карен Боэзи — член Broadway Angels и основатель-управляющий программы QB3 Executive Mentorship Program.

177

Патриция Накаче — генеральный партнер Trinity Ventures, инвестирует в стартапы в сфере потребительских и бизнес-технологий на ранних этапах в широком спектре секторов, включая экономику совместного использования, недвижимость и пищевые технологии.

Синди Паднос является основателем и управляющим партнером Illuminate Ventures, компании раннего этапа, специализирующейся на облачных вычислениях.

179

Rodan + Fields — американский производитель и многоуровневая маркетинговая компания, специализирующаяся на средствах по уходу за кожей.

First Interstate — финансовый холдинг.

181

BlackBerry — коммуникатор компании Research In Motion.

182

Хитрый койот и Дорожный бегун — два персонажа одноименной серии короткометражных мультсериалов Looney Tunes и Merrie Melodies.

183

WebCohort — поставщик программного обеспечения для безопасности веб-приложений и баз данных.

184

Citibank — крупнейший международный банк, основанный в 1812 году как City Bank of New York, затем First National City Bank of New York. Сейчас Citibank — подразделение Citigroup, гигантской международной корпорации в области финансовых услуг.

185

Venrock — составная часть компаний «Venture» и «Rockefeller», является венчурной фирмой, основанной в 1969 году для развития успешной инвестиционной деятельности семьи Рокфеллеров.

186

В слове manslaying присутствует игра слов. С одной стороны, слово переводится как «убийство», с другой — «man» в составе слова делает акцент на мужчинах.

187

Zip2 — компания, которая предоставляла и лицензировала программное обеспечение путеводителя по городам для газет.

188

Qliktech — компания-разработчик программного обеспечения для систем Business Intelligence.

189

Спинакер — один из типов парусов.

190

Шорткаты (one-box'ы, колдунщики и т. п.) — область перед основными результатами поиска, где может быть помещен готовый ответ на запрос, полезная информация или ссылки или предложено исправление опечаток в запросе.

191

Glam Media — цифровая медиакомпания, где контент создавался кем угодно, но перед публикацией его проверяли профессиональные редакторы.

192

Кембрийский взрыв — условное название явления, результатом которого стало резкое увеличение количества ископаемых остатков живых существ в отложениях, соответствующих началу кембрийского периода.

193

MySpace — международная социальная сеть.

194

Yelp — веб-сайт для поиска на местном рынке услуг, например ресторанов или парикмахерских, с возможностью добавлять и просматривать рейтинги и обзоры этих услуг.

195

Flickr — фотохостинг, предназначенный для хранения и дальнейшего использования пользователем цифровых фотографий и видеороликов, один из первых сервисов Web 2.0.

196

Дастин Московиц является одним из основателей Facebook.

197

Шон Паркер — интернет-предприниматель, известный как сооснователь Napster, Plaxo и Facebook.

198

Бумажный миллионер — лицо, которому принадлежит один миллион долларов или больше в инвестициях.

199

Monster.com — крупнейший сайт в мире по поиску работы и персонала, является крупнейшей базой вакансий и местом для поиска работы.

Сами Инкинен — инвестор, ментор начинающих компаний и предприниматель.

201

Пит Флинт — основатель, бывший председатель и главный исполнительный директор Trulia.

Craigslist — сайт электронных объявлений.

203

От *англ.* true — «правда».

204

«Стрега Нона» — детская книга, написанная и иллюстрированная Томи де Паола.

205

Ferry Building — это терминал для паромов, следующих через бухту Сан-Франциско, ресторан и офисное здание.

206

Бостон-Гарден — спортивная крытая арена.

207

Grateful Dead — американская рок-группа с лидером Джерри Гарсией.

208

Dropbox — файловый хостинг компании Dropbox Inc., включающий персональное облачное хранилище, синхронизацию файлов и программу-клиент.

209

HomeAway — рынок аренды жилья для отпуска.

210

Zynga — разработчик онлайн-игр.

211

Bear Stearns — до 2008 года один из крупнейших инвестиционных банков и игроков на финансовых рынках мира.

212

Lehman Brothers — американский инвестиционный банк, ранее один из ведущих в мире финансовых конгломератов.

213

Шерил Сандберг — американская предпринимательница, работающая COO в Facebook с 2008 года, с июня 2012 года — член совета директоров компании, первая женщина в СД компании за историю существования Facebook.

Имеется в виду сокращенное от omelet — «омлет».

215

AdWords и AdSense — сервисы контекстной рекламы от Google.

216

Джина Бьянкини — предприниматель, основала Ning вместе с Марком Андриссеном из Netscape, запустила Mightybell.

217

Альфа Кси Дельта — общественные организации студентов высших учебных заведений.

218

Бета Тета Пи — североамериканское социальное братство, основанное в 1839 году в университете Майами в Оксфорде, штат Огайо.

219

Удар в колокол на Нью-Йоркской фондовой бирже является сигналом начала и окончания торгов.

220

Дональд Фрэнсис «Дон» Дрейпер — вымышленный персонаж и главный герой телесериала «Безумцы»

221

Diapers.com — онлайн-магазин детских товаров.

222

Socialcast — это безопасное корпоративное решение для социальных сетей, объединяющее нужных людей, обсуждения, информацию, инструменты и идеи.

223

«Богемский клуб» — частный клуб, основанный в 1872 году, изначально как периодическая встреча журналистов, художников и музыкантов, а впоследствии расширился до бизнесменов и предпринимателей.

224

Богемская роща — место отдыха в Калифорнии, принадлежит «Богемскому клубу», ежегодно в июле, начиная с 1899 года, сюда приезжают самые влиятельные люди мира, чтобы провести двухнедельный летний марафон.

225

Пилотажная группа ВМС США.

226

Бродвейские ангелы.

227

Джесси Дрейпер — актриса, дочь венчурного капиталиста Тимоти С. Дрейпера, соучредителя венчурной компании Draper Fisher Jurvetson.

Ким Полиз — CEO компании «SpikeSource».

229

Aspect Ventures — американская венчурная фирма, инвестирующая в развивающийся рынок мобильной связи.

230

Cato Networks — компания, занимающаяся сетевыми и охранными системами.

231

Язык программирования.

Pivotal Ventures — инвестиционная компания.

233

Boob — сиська (*англ.*).

234

Движения, оказывающие поддержку жертвам сексуальных домогательств и проявлений неравенства на рабочих местах, помогающие привлекать нарушителей к ответственности.

235

В английском языке слово man обозначает и «человек», и «мужчина», исключая из определения женщин, в то время как «human» обозначает исключительно человека.

236

Надежда Андреевна Дурова (1783–1866) — первая женщина-офицер Российской армии. В 1806 году, выдав себя за мужчину, поступила на военную службу, после разоблачения осталась в армии по воле Александра I. Автор ошибается, считая ее участницей Первой мировой войны. Дурова принимала участие в войне 1812 года и в битве при Бородино, после которой была произведена в поручики. Также Дурова, дочь гусара, не была крестьянкой. Возможно, автор имеет в виду Марию Бочкареву, создавшую первый в истории российской армии женский батальон. — *Прим. ред*.

237

Цитадель — мужской военный колледж в Южной Каролине. В 2019 Сара Зорн стала его первой выпускницей.